

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Miha Kahrič

**Analiza razlik v zaposlitvenem razmerju zaposlenih –
primer kabinskega osebja podjetja Adria Airways, d. d.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Miha Kahrič

Mentorica: prof. dr. Dana Mesner - Andolšek

**Analiza razlik v zaposlitvenem razmerju zaposlenih –
primer kabinskega osebja podjetja Adria Airways, d. d.**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

ZAHVALA

Za strokovno pomoč in usmeritve pri nastajanju diplomskega dela se iskreno zahvaljujem mentorici Dani Mesner – Andolšek. Hvala tudi mami, očetu in babici, da so vsa ta leta verjeli vame in me priganjali k pisanju. ☺

Analiza razlik v zaposlitvenem razmerju zaposlenih – primer kabinskega osebja podjetja Adria Airways, d. d.

V diplomskem delu sem se osredotočil na specifiko poklica član kabinskega osebja podjetja Adria Airways, d. d. Želel sem prikazati discipliniran in zakonsko določen način strokovnega usposabljanja in poudariti pomembnost zagotavljanja ustreznega kadra, ki se kaže tudi prek zahtevanih kompetenc. Z vidika danes vse bolj perečega problema, kot je zaposlovanje, sem v raziskavi primerjal redno zaposlene in zaposlene študente kot člane kabinskega osebja. S pomočjo anket in intervjujev sem med tema dvema ciljnim skupinama primerjal zadovoljstvo z izobraževalnim sistemom podjetja, s specifikami dela, z medsebojnimi odnosi, s plačo in z drugimi parametri, za katere menim, da so ključnega pomena pri zagotavljanju ustreznih človeških virov v podjetju. Problematiko zaposlovanja sem izpostavil tudi z oceno in primerjavo stroškov delodajalca z redno zaposlenim in z zaposlenim študentom. Rezultati so jasno podkrepili dejstvo, da podjetje premalo zaposluje. Omenjeno situacijo ob koncu dela kritično vrednotim na podlagi teorije o fleksibilizaciji dela in zaposlovanja.

Ključne besede: član kabinskega osebja, stevard, stevardesa, strokovno usposabljanje, zadovoljstvo zaposlenih, fleksibilizacija dela.

An analysis of differences in an employment relationship for employees – a case study of the cabin crew at Adria Airways d.d.

In my diploma thesis I focused on the specifics of the vocation of member of the cabin crew at Adria Airways d.d. I wanted to portray the disciplined and statutory method of professional training, and to emphasise the importance of ensuring suitable personnel, which is reflected in the required competencies and skills. From the viewpoint of the currently increasingly pressing problem such as employment, my research compared regular employees and employed members of the cabin crew. With the help of questions and interviews I analysed these two target groups to compare satisfaction with the company's training and on-going education system, job specifics, personal relations, salaries and other parameters that I feel are of key importance in ensuring suitable human resources in a company. I also highlighted the issue of employment with an assessment and comparison of the employer's cost in relation to a full-time, regularly employed employee and an employed student. The results clearly supported the fact that the company is not employing enough. I critically appraised the said situation at the end of the thesis based on the theory of flexibility of labour and employment.

Key words: cabin crew member, flight attendant, professional training, employee satisfaction, labour flexibility.

KAZALO

UVOD.....	9
1 METODOLOŠKI DEL	10
1.1 Predmet, namen in cilji diplomskega dela.....	10
1.2 Hipoteze in omejitve.....	11
1.3 Metode raziskovanja.....	11
2 TEORETIČNI DEL	12
2.1 Vloga in pomen izobraževanj	12
2.1.1 Učenje nekoč in danes	13
2.1.2 Oblike izobraževanj	14
2.1.4 Izobraževanje in usposabljanje na delovnem mestu.....	15
2.2 Pomen človeških virov v podjetju	17
2.2.1 Upravljanje in razvoj človeških virov	17
2.3 Kompetence	23
2.3.1 Opredelitev kompetenc.....	24
2.3.2 Kompetence po ravneh	25
2.3.3 Kompetence po dimenzijah	26
2.3.4 Uporabnost kompetenc	28
2.4 Fleksibilno delo in zaposlitev	29
3 EMPIRIČNI DEL	35
3.1 Predstavitev podjetja Adria Airways, d. d.	35
3.2 Opis poklica kabinsko osebje	37
3.3 Kompetence kabinskega osebja.....	39
3.4 Izobraževanje kabinskega osebja.....	41
3.4.1 Zakonodaja na področju izobraževanja kabinskega osebja.....	42
3.4.2 Interno preverjanje znanja	45
3.5 Zaposlitvena razmerja kabinskega osebja	47

3.5.1 Prejemki zaposlenih.....	47
3.5.2 Napredovanje.....	49
3.5.3 Delovnik in dopust redno zaposlenih	51
3.6 Anketna raziskava.....	51
3.6.1 Opis populacije, vzorca in poteka raziskave	52
3.6.2 Predstavitev hipotez.....	53
3.6.3 Rezultati in analize ankete	56
3.6.4 Ocena stroškov plač za delodajalca	75
3.6.5 Ovrednotenje hipotez in ugotovitve	80
4 SKLEP	83
5 LITERATURA	85
PRILOGE	91

Kazalo slik

Slika 2.1: Razvrstitev kompetenc	25
Slika 2.3: Kompetence po dimenzijah.....	27

Kazalo grafov

Graf 3.1: Trajanje delovnega razmerja redno zaposlenih.....	56
Graf 3.2: Trajanje delovnega razmerja zaposlenih študentov	56
Graf 3.3: Splošno zadovoljstvo redno zaposlenih s specifikom dela kabinskega osebja	57
Graf 3.4: Splošno zadovoljstvo zaposlenih študentov s specifikom dela kabinskega osebja.	58
Graf 3.5: Zadovoljstvo redno zaposlenih s plačo	59
Graf 3.6: Zadovoljstvo zaposlenih študentov s plačo.....	59
Graf 3.7: Zadovoljstvo redno zaposlenih z izobraževanji	61
Graf 3.8: Zadovoljstvo zaposlenih študentov z izobraževanji.....	62
Graf 3.9: Želja redno zaposlenih po dodatnih izobraževanjih.....	68
Graf 3.10: Želja zaposlenih študentov po dodatnih izobraževanjih	68
Graf 3.11: Najbolj priljubljeni parametri zadovoljstva redno zaposlenih	69
Graf 3.12: Najbolj priljubljeni parametri zadovoljstva zaposlenih študentov	70
Graf 3.13: Najmanj priljubljeni parametri zadovoljstva redno zaposlenih	71

Graf 3.14: Najmanj priljubljeni parametri zadovoljstva zaposlenih študento	72
Graf 3.15: Mnenja redno zaposlenih o upoštevanju izkazane uspešnosti posameznika	73
Graf 3.16: Mnenja zaposlenih študentov o upoštevanju izkazane uspešnosti posameznika.....	73
Graf 3.17: Prepričanje redno zaposlenih v ohranitev redne zaposlitve	73
Graf 3.18: Prepričanje zaposlenih študentov v pridobitev redne zaposlitve	74
Graf 3.19: Želje redno zaposlenih pri razvoju svoje kariere v podjetju	74
Graf 3.20: Želje zaposlenih študentov pri razvoju svoje kariere v podjetju.....	75

Kazalo tabel

Tabela 3.1: Primer programa za začetno usposabljanje kabinskega osebja	43
Tabela 3.2: Spremljanje kvalitete dela člana kabinskega osebja.....	46
Tabela 3.3: Parametri izračuna plače redno zaposlenih članov kabinskega osebja.....	48
Tabela 3.4: Hipoteze diplomskega dela.....	53
Tabela 3.5: Povprečno zadovoljstvo z delom, delovnim časom, zanimivostjo dela in plačo po preučevanih skupinah, standardni odklon in število odgovarjajočih ter rezultat t-testa za neodvisne vzorce	60
Tabela 3.6: Stopnja strinjanja in popolnega strinjanja s trditvami o zadovoljstvu z izobraževanji.....	63
Tabela 3.7 Povprečne vrednosti vseh odgovorov zadovoljstva z izobraževanji	64
Tabela 3.8: Povprečna vrednost in standardni odklon strinjanja s trditvama o pridobitvi kvalitetnega znanja na izobraževanjih in razpoložljivosti nadrejenih za dodatna pojasnila ter rezultat t-testa za en vzorec	65
Tabela 3.9: Povprečna vrednost in standardni odklon strinjanja s trditvijo o pridobitvi dovolj znanja za opravljanje dela pri zaposlenih ter rezultat t-testa za en vzorec.....	66
Tabela 3.10: Povprečna vrednost in standardni odklon strinjanja s trditvama o dovolj pogostih izobraževanjih in njihovem ključnem pomenu za študente ter rezultat t-testa za en vzorec.....	67
Tabela 3.11: Povprečna vrednost in standardni odklon strinjanja s trditvijo o ključnem pomenu izobraževanj za študente in zaposlene ter rezultat t-testa za en vzorec	67
Tabela 3.12: Stroški delodajalca v primeru študentskega dela.....	77
Tabela 3.13: Stroški delodajalca z redno zaposlenim.....	78
Tabela 3.14: Primerjava minimalnih mesečnih stroškov delodajalca	79
Tabela 3.15: Minimalni mesečni stroški delodajalca v primerjavi z neto plačo delavca	79
Tabela 3.16: Ovrednotenje hipotez diplomskega dela	80

PRILOGE

Priloga A: Vprašanja za intervju	91
Priloga B: Anketni vprašalnik za redno zaposlene	92
Priloga C: Anketni vprašalnik za zaposlene študente.....	95
Priloga D: Vloga za potrdilo kabinskega osebja	98
Priloga E: Transkripti opravljenih intervjujev	100

UVOD

Razvoj podjetja je bistveno povezan s tem, da se zagotavljajo možnosti za nenehen razvoj posameznika v procesu dela in seveda izven njega. Dandanes se postopno izgublja potreba po rutinskem delu in težišče se premika k večjim prizadevanjem za nemoten razvoj kadrovskih potencialov v organizaciji (Florjančič 1996, 179). Pri uspešnem razvoju kadrovskih potencialov – sploh v okviru nekaterih poklicev – ključno vlogo igrajo usposabljanja in izobraževanja.

Uspešnost podjetja je torej odvisna od razvijanja in usklajevanja različnih virov, med njimi kadrovskih, finančnih, tehnoloških in drugih, oziroma, kot meni Ažman (1995, 19), so ključni dejavniki uspeha podjetja vloženi kapital, sredstva in ljudje, ki so pripravljeni in sposobni, da iz vsega ustvarijo dobiček.

Eden od zelo dragocenih virov, ki jih podjetje ima, so človeški viri. Ti so po Muršaku »ljudje, ne samo kot število posameznikov, ki so na voljo za vključitev v delovne dejavnosti, ampak kot nosilci znanja in kompetenc, ki so jih že pridobili in ki jih lahko uporabijo pri svojem delu« (Muršak 2013, 18).

Tema diplomskega dela natančneje obravnava delo kabinskega osebja v podjetju Adria Airways, ki se nanaša na kompetence zaposlenih, ter izobraževanja, ki jih je treba opraviti v zvezi z uspešnim opravljanjem dela in doseganjem organizacijskih ciljev. Kljub značilnostim tovrstnega dela in potrebnim dodatnim izobraževanjem pa podjetje za tovrstna dela v zadnjem času najema izključno študentsko delovno silo, ki pa običajno nima možnosti za zaposlitev. Poglavitni problem vidim v dejavnikih, ki jih želim podrobneje raziskati. Podjetje veliko časa nameni izobraževanju kadrov, ki jih potem ne zaposli. Obenem se med tistimi, ki opravljajo to delo, pojavi še vprašanje pripadnosti in zadovoljstva pri opravljanju tega dela, ki ju želim v diplomskem delu izpostaviti ter podrobneje raziskati. Vse omenjene dejavnike in značilnosti, ki so eni bistvenih za doseganje ciljev uspešnega podjetja, želim analizirati in jih kritično ovrednotiti. Poudarek diplomskega dela je zato na poglobljenem empiričnem delu. Ob koncu rezultate kritično vrednotim na podlagi teorije o fleksibilizaciji dela in zaposlovanja, ki danes predstavlja vse bolj obravnavan fenomen mnogih akademikov.

1 METODOLOŠKI DEL

1.1 Predmet, namen in cilji diplomskega dela

V teoretičnem delu natančneje razdelam upravljanje in razvoj človeških virov v podjetjih, pomen izobraževanj v okviru poklicev in izven njih ter opišem različne ravni kompetenc, ki so pomembne pri zaposlovanju.

V uvodu empiričnega dela želim podrobneje predstaviti izobraževalni sistem v podjetju Adria Airways, saj je v tem primeru znanje zaposlenih najpomembnejši proizvodni dejavnik, ki se nanaša na upravljanje s človeškimi viri. Obenem želim opozoriti na vse zahtevane kompetence v okviru tovrstnega dela.

Bistveni del naloge je raziskava, s katero želim opozoriti na morda nekatere neustrezne prijeme v zastavljenem konceptu kadrovanja podjetja. Na podlagi pridobljenih rezultatov empiričnega dela želim prikazati realno stanje v podjetju, ga kritično ovrednotiti in podati predloge za izboljšavo.

Teoretični del naloge na začetku opisuje vrste izobraževanj, v nadaljevanju razlaga pomen človeških virov v organizaciji in se na koncu osredotoči še na kompetence kot ključne v sistemu kadrovanja. Empirični del naloge opisuje podjetje Adria Airways, d. d., v splošnem, nato pa se osredotoči na obravnavo delovnega mesta kabinskega osebja. Podrobneje so razloženi mehanizmi zaposlovanja, zahtevane kompetence in izobraževanja (usposabljanja). Cilj tega dela je namreč razumeti naravo dela, zahteve in način zaposlovanja tovrstne delovne sile.

V nadaljevanju so sistematično (v obliki grafov in razlag) predstavljeni rezultati ankete. Poglobljeni odgovori na zastavljena vprašanja v intervjuju so predstavljeni opisno. Zanimalo me je, kakšno je zadovoljstvo redno zaposlenih in zaposlenih študentov ob opravljanju tovrstnega dela ter kakšni so motivi podjetja za najem ene in druge delovne sile. Vprašalniki se nanašajo tudi na zadovoljstvo z izobraževanji in usposabljanji, ki jih mora najeta delovna sila tudi opraviti. Pri analizi odgovorov mi bo v pomoč tudi informativni izračun (ocena) stroškov delodajalca z eno in drugo delovno silo.

Teoretične osnove sicer lahko dajo vpogled v neki splošni sistem zaposlovanja, vendar je realno sliko mogoče dobiti šele z analizo anketnih vprašalnikov in intervjujev. V tem kontekstu me zanima predvsem primerjava med redno zaposlenimi in zaposlenimi študenti.

1.2 Hipoteze in omejitve

Raziskovalna vprašanja empiričnega dela temeljijo na šestih delovnih hipotezah:

Hipoteza 1: Dodatna izobraževanja v podjetju redno zaposlenim kot zaposlenim študentom predstavljajo oviro pri izboru tovrstnega delovnega mesta.

Hipoteza 2: Zaposleni študentje z delovnim mestom kabinskega osebja upajo tudi na kasnejšo zaposlitev.

Hipoteza 3: Zadovoljstvo zaposlenih študentov v okviru dela kabinskega osebja je bistveno manjše od zadovoljstva redno zaposlenih.

Hipoteza 4: Redno zaposleni kot tudi zaposleni študentje so v splošnem zadovoljni z obliko izobraževanja ter usposabljanja, ki ju podjetje ponuja.

Hipoteza 5: Redno zaposleni menijo, da so njihove kompetence dovolj razvite za opravljanje tega dela.

Hipoteza 6: Zaposleni študentje bi želeli imeti bolj poglobljena izobraževanja na temo poklica, ki ga opravljajo.

1.3 Metode raziskovanja

Teoretični del v grobem temelji na pregledu literature na temo upravljanja s človeškimi viri, izobraževanju na delovnem mestu, kompetencami ter na pomenu fleksibilizacije dela in zaposlovanja. V obravnavo so vzete tudi spletne strani organizacij in institucij za upravljanje človeških virov ter s pomenom izobraževanj v podjetju. Analizirane so spletne strani podjetij, ki ponujajo celostne storitve v okviru pomoči drugim podjetjem na področju upravljanja s človeškimi viri.

V empiričnem delu sledi pregled posameznih dokumentov obravnavanega podjetja Adria Airways, d. d., ki se nanašajo na specifično izobraževanja in zahtevane kompetence. Za potrebe specifičnih informacij je bil izveden intervju s kadrovsko službo, v nadaljevanju pa

je bila izvedena podrobnejša anketa s kabinskim osebjem za vrednotenje mnenj in izkušenj obravnavane ciljne skupine. Anketiranci so razdeljeni med redno zaposlene in zaposlene študente. Z intervjujem oziroma razgovorom ter s pomočjo delovnih hipotez sem najprej dobil vpogled v obravnavano tematiko, na podlagi tega pa sem izdelal podrobnejši anketni vprašalnik. Statistični podatki so prikazani grafično in opisno. Anketa je sestavljena iz vnaprej določenih vprašanj z odgovori in vprašanj odprtega tipa.

V empiričnem delu je izveden tudi izračun (ocena) stroškov delodajalca z zaposlenim ter stroškov v primeru dela prek študentskega servisa. Konkretni podatki sicer ostajajo poslovna skrivnost podjetja, zato je ocena zgolj informativne narave in služi razumevanju problematike ne-zaposlovanja.

Empirični del temelji na analizi sekundarnih virov in anketnem vprašalniku. Uvodoma predstavim podjetje Adria Airways, d. d., ter podrobneje opišem izobraževalni sistem za kabinsko osebje, potek le-tega in zahtevane kompetence za omenjeno delovno mesto. Ob koncu tega poglavja opišem še principe zaposlovanja v podjetju Adria Airways, d. d. Sledi analiza raziskave, ki sem jo izvedel s pomočjo spletne ankete. Podatke sem obdelal s pomočjo programa Excel, analiza pa je narejena z deskriptivnimi statističnimi metodami s pomočjo izdelanih grafov. Druga analiza temelji na primerjavi stroška delodajalcev z zaposlenim študentom in redno zaposlenim.

2 TEORETIČNI DEL

2.1 Vloga in pomen izobraževanj

»O izobraževanju si zapomnimo tri pomembne stvari. Prva je motivacija. Druga je motivacija. Tretja je motivacija.«

Terrel Bell, nekdanja ameriška ministrica za izobraževanje

(Raffini 2003, 11)

2.1.1 Učenje nekoč in danes

Dandanes se posamezniki, kot tudi raznovrstne skupnosti in institucije, dobro zavedajo pomena učenja, ki pravzaprav poteka vse življenje. Učenje je proces, ki se odvija na različnih ravneh in je pravzaprav vkopan v človekovo naravo že od zgodnjega otroštva. Ta proces se spreminja glede na starost oziroma zrelostno stopnjo posameznika, pri čemer je pomembno, da ne zanemarimo dejstva ciljne usmerjenosti učenja, kamor že sodijo tudi npr. strokovne šole, fakultete in nenazadnje tudi specifična izobraževanja znotraj podjetij. Vsemu naštetemu so prilagojene metode učenja, ki pa se z razvojem družbe prav tako spreminjajo. Zanimivo je, da se klasične metode poučevanja vse bolj odmikajo, pri čemer ni mogoče trditi, da prihajajo nove, saj se pri snovanju učnih ciljev vse bolj vključujejo tiste primarne.

Če globlje razmislimo, pravzaprav že predšolski otroci radi sami odkrivajo nove stvari, kar jim je v veselje in zadoščenje. Še posebej jim je všeč, kadar se pri tem zabavajo in učijo. V predšolskem obdobju jim moramo okrepiti veselje do odkrivanja sveta, saj jim s tem pomagamo ohraniti navdušenje za delo (Einon 1999). Če tako pomislimo na sodobna izobraževanja, niso nič drugega kot odsev primarnosti, pri kateri je glaven motiv prav izkustvo učenca. Uspešni principi didaktike temeljijo prav na demonstriranju, posnemanju, dvosmerni komunikaciji in kooperativnosti med poslušalci, kar omogoča večjo zapomljivost ter s tem boljše in dolgotrajnejše znanje. Bistvo tovrstnega pristopa je vzbujanje motivacije poslušalcev; tovrstne pristope na sodoben način marsikatera izobraževalne institucije uporabljajo tudi danes.

Sodobna uspešna izobraževanja oziroma posamezni seminarji temeljijo prav na teh osnovnih principih, ki so seveda močno povezani s stanjem družbe. Tudi če si še tako zatiskamo oči, je v zadnjem času opaziti, da klasična izobraževanja izginjajo, medtem ko se pojavljajo raznovrstni tečaji in priročniki, ki so na dosego prek pametnih telefonov, tabličnih računalnikov in vseh ostalih pripomočkov sodobne informacijske družbe.

Učenja naj ne bi pojmovali zgolj kot proces pridobivanja znanj, spretnosti in navad, temveč tudi kot proces progresivnega spreminjanja posameznika na osnovi lastne aktivnosti, pri čemer obstoječe znanje, pa tudi njegova stališča, čustva, socialne izkušnje in pričakovanja, vplivajo na nadaljnje učenje oziroma razvoj. Vse sodobne tehnike naj bi se

nagibale k upoštevanju posameznika, njegovemu aktiviranju in grajenju učenja na podlagi njegovih izkušenj.

Že učenje v šolah naj ne bi temeljilo na pasivnem sprejemanju in kopičenju znanja, ki daje kratkotrajne in površinske rezultate ter vodi k dehumanizaciji posameznika in ga ovira v njegovi težnji po samouresničevanju. Izobraževanje mora, ne glede na tip, potekati v pogojih, ki omogočajo konstruktivno, izkušensko in inovativno učenje.

Lepšina (2008) poudarja, da sta učinkovito izobraževanje in vseživljenjsko učenje bistvena za najkonkurenčnejšo, na znanju temelječo ekonomijo. Jelenc (2007, 34) ju obravnava kot sorodni dejavnosti, ki se po določenih značilnostih tudi razlikujeta. Koncept izobraževanja temelji na določanju vloge in dejavnosti (posameznika) s strani zunanjih dejavnikov, pri čemer so zastavljeni jasni cilji, npr. pridobivanje znanja, veščin, spretnosti in navad. Tovrsten proces je normiran, strukturiran, usmerjen in organiziran, učenje pa je po drugi strani v splošnem neformalno in predstavlja zgolj sestavino vsakdanjega življenja in obenem tudi izobraževanja.

2.1.2 Oblike izobraževanj

V splošnem je v izrazoslovju in definicijah na Slovenskem mogoče opaziti vrsto pojmov, ki so povezani z izobraževanjem in se obenem tudi medsebojno močno prepletajo. Izraz formalno označuje procese učenja, ki stremijo k pridobitvi formalne, javno veljavne izobrazbe oziroma kvalifikacijskega statusa. Tovrstna izobraževanja potekajo načrtno, v organiziranem in strukturiranem okolju ali delovnem centru ter vodijo k vrednotenju in formalnemu potrjevanju izkazanih rezultatov udeležencev (Muršak 2012, 32). Neformalno izobraževanje je v nasprotju s formalnim tisto, ki ni namenjeno pridobivanju formalnega izkaza, temveč je usmerjeno k zadostitvi drugih potreb po izobraževanju udeleženca, ki jih želi namensko pridobiti (Lepšina 2008, 44). Muršak (2012, 66) poudarja, da je takšna oblika izobraževanja z vidika udeleženca načrtna ter da se rezultati le-tega lahko tudi vrednotijo in potrjujejo (certificirajo).

V okviru delovnih mest sta prisotni obe obliki izobraževanja, pri čemer je dokončana formalna izobrazba že vnaprej določena (pogoj za pridobitev določenega delovnega mesta), pridobljena znanja in spretnosti s pomočjo neformalnih izobraževanj pa so tudi

običajno priporočena in tudi lahko predpisana. Za posamezne specifične oblike delovnih mest običajno neformalna izobraževanja potekajo v okviru pridobljenega delovnega mesta in so lahko obvezna ali neobvezna. Le-ta Muršak (2012, 22–23) označuje kot delovna usposabljanja oziroma praktična izobraževanja, ki so namenjena osebam s »posebnimi potrebami«, oziroma tistim, ki so vključeni v različne programe za usposabljanje za določeno delovno mesto. Delovno usposabljanje je ozko specializirano in zato ni vključeno v programe rednega izobraževanja, poteka pa lahko kot praktično usposabljanje z delom, kot delovna praksa ali kot neposredno usposabljanje v procesu dela ali uvajanja v delo. Praktično usposabljanje je v okviru delovnih procesov nujno tudi ob uvajanju novih tehnologij.

Marsikatera podjetja se z namenom zagotavljanja ustreznega kadra poslužujejo tudi analizi potreb po izobraževanju lastnega kadra, kar se izkaže kot edini pravilni pristop pri usmerjenosti k doseganju poslovnih uspehov. Ustrezno izobražen in usposobljen kader predstavlja osnovo vsakega delovnega procesa v podjetju.

2.1.3 Izobraževanje in usposabljanje na delovnem mestu

Izobraževanje na delovnem mestu uvrščamo med izobraževanje odraslih; Ivanuša - Bezjak (1998, 55) razlaga, da obsega sistematično pridobivanje novih znanj (nadaljnje šolanje, prekvalifikacija, obisk seminarjev, delavnic, samoizobraževanje, sledenje novostim itd.). Posameznik je primoran s strani organizacije ali pa se sam odloči za izobraževanja iz mnogih razlogov:

- zaradi želje po napredovanju na višje delovno mesto,
- zaradi lastnega občutenega manka znanja in spretnosti, predvsem tedaj, ko gre za uvedbo novih tehnologij in postopkov v okviru delovnega mesta ali določenih nalog,
- zaradi splošnih zahtev delodajalca,
- zaradi bojazni po izgubi zaposlitve,
- zaradi osebnega zadovoljstva, ki ga občuti ob pridobivanju novih znanj s specifičnega področja (Jelenc 1994, 113).

Večina izobraževalnih programov in usposabljanj znotraj podjetja pripada neformalnim izobraževanjem. Muršak (2012, 46) izobraževanje v podjetju (usposabljanje) označuje kot tisto, ki se odvija v okviru posameznikovega delovnega mesta, v konceptu njegovih nalog in za katerega je značilno, da uporablja delo kot medij za učenje. V tem primeru gre za povezovanje dela z izobraževanjem, ki istočasno označuje proces praktičnega izobraževanja na delovnem mestu kot tudi različne oblike usposabljanja.

Razvoj družbe narekuje zagotavljanje možnosti za neprestani razvoj posameznika v procesu dela kot tudi izven njega. Rutinsko delo v sodobni informacijski družbi počasi izgublja pomen, zato se težišče premika k prizadevanjem za uspešen razvoj kadrovskih potencialov posamezne organizacije (Florjančič 1996, 185). Izobraževanje ima tako pomembno vlogo pri razvoju kadrovskih potencialov, v splošnem pa prispeva k uspešnejši in hitrejši izvedbi nalog, višji kakovosti izdelkov in storitev, večji gospodarnosti, boljši organizaciji dela in nenazadnje k uspešnejšim poslovnim izidom.

Z namenom doseganja poslovnih ciljev mora podjetje stremeti k naslednjim dejavnostim v povezavi z izobraževanjem (Jereb 1998, 54):

- kontinuirno usposabljanje zaposlenih v skladu s spremembami in razvojem tehnologije, organizacijskih procesov in družbeno-ekonomskih odnosov,
- sistematično uvajanje, usposabljanje in napredovanje zaposlenih ter njihovo usmerjanje v nadaljnje izobraževanje,
- kontinuirno spremljanje in pravočasno zadovoljevanje potreb organizacije po izpopolnjevanju zaposlenih, spremljanje in vrednotenje rezultatov izobraževanja v praksi ter uporaba teh rezultatov za načrtovanje in izboljšanje izobraževanja v prihodnosti.

Kot je bilo že uvodoma omenjeno in še posebej v okviru podjetij, je meja med pojmovanjem izobraževanja in usposabljanja precej zabrisana. Sodobne metode usposabljanja na delovnem mestu in prepoznavanje priložnosti ter možnosti za učenje gradijo kompleksen sistem izobraževanja znotraj sodobnih podjetij, ki se zavedajo, da so prav znanje, sposobnosti in veščine zaposlenih pglavitni vir konkurenčne prednosti. Kopač in Trbanc (2004, 209) tovrstne metode in pristope označujeta s konceptom

integriranosti dela z učenjem, pri čemer lahko usposabljanje in razvoj zaposlenih razumemo kot razvoj njihovih kompetenc.

2.2 Pomen človeških virov v podjetju

Dandanašnja uspešna podjetja svoje konkurenčne prednosti ne gradijo več zgolj na finančnem kapitalu, temveč se zavedajo, da se njihova uspešnost ponaša s posameznikovimi sposobnostmi, spretnostmi in kompetencami. Človeški kapital tako rekoč še nikoli ni bil tako pomemben temelj konkurenčne prednosti (Ceridian 2007, 2). Podjetja stremijo k specifičnim profilom, ki predstavljajo nepogrešljivo sestavino uspešnosti podjetja. Človeški kapital tako predstavlja vse posameznikove sposobnosti, ki so potrebne za delovanje uspešnega podjetja oziroma organizacije.

Marsikateri avtorji izpostavljajo lastnosti človeškega kapitala posameznikov in delovnih skupin/teamov v kompleksnem procesu tehnološkega podjetništva. Becker (1964) ga definira kot skupek znanj in izkušenj, ki jih ima posameznik. Pri tem je pomembno, da človeški kapital nadgrajujemo in ga prenašamo/predajamo med posameznike. Znanje, pridobljeno na podlagi formalne izobrazbe v kombinaciji s specifičnimi izobraževanji, predstavlja najpomembnejšo sestavino človeškega kapitala. Johannisson (1988) poleg tega opozarja tudi na pomen prirojenih lastnosti, inteligence, strasti, želje po uspehu in zaznane samoučinkovitosti (Nyberg in Wright 2015, 287).

2.2.1 Upravljanje in razvoj človeških virov

Človek in njegova sposobnost načrtovanja in prilagajanja spremembam v okolju predstavljata ključni element uspešnosti organizacije ter tako pglavitni vir delovnega procesa. Konkurenčno prednost tako predstavljajo prav ljudje s svojimi znanji, sposobnostmi, izkušnjami in predanostjo delu. Za doseganje dolgoročne uspešnosti podjetja se tako znotraj le-tega oblikujejo posebne organizacijske strategije, v katerih so tudi določeni osnovni mehanizmi ravnanja z ljudmi, kamor sodijo naslednje strategije:

- postopek pridobitve kadrov,
- načini usposabljanja,

- sistem plač in nagrajevanja,
- motiviranje zaposlenih,
- ustvarjanje inovativnega vzdušja,
- skrb za varnost in zdravje zaposlenih (Možina in drugi 1998, 14).

Zupan in drugi (2009, 55) kadre razlagajo kot skupino ljudi, ki ustvarjalno sodeluje pri izvajanju nalog in odločanju za doseg osebnih in organizacijskih ciljev. Pri tem ločimo med kadrovsko funkcijo, ki obsega naloge, povezane s kadri, in kadrovsko dejavnostjo na ravni podjetja, ki obsega delovanje vseh institucij, povezanih z izobraževanjem, usposabljanjem, posredovanjem dela, pravno zaščito itd. V kadrovsko funkcijo so udeleženi mnogi nosilci, kot so kadrovski strokovnjaki, menedžerji in tudi sami delavci.

Marsikatero podjetje se danes srečuje s krizo, zato je v takšni situaciji mogoče najti pot le s kakovostnimi izdelki in storitvami, ki bodo zadovoljili potrebe kupcev. Omenjenega vsekakor brez ustreznih kadrov dandanes praktično ni več mogoče doseči, zato v ospredje vse bolj prihaja dejavnik managementa človeških virov (*angl. Human Resource management*). Zupan in drugi (2009, 55) management človeških virov (v nadaljevanju MČV) razlagajo kot strategijo usmerjenosti dejavnosti nosilcev MČV. Nosilce predstavljajo predvsem managerji in kadrovski strokovnjaki, ki medsebojno usklajujejo aktivnosti za pridobivanje in povečanje človeških zmožnosti ter obenem spodbujajo uporabo le-teh. Pri tem je pomemben jasno opredeljen namen (cilj) organizacije, h kateremu so usmerjene strategije za doseg čim boljših poslovnih izidov.

Razvoj človeških virov predstavlja sistematičen in načrtovan proces, ki obsega pripravo, izvajanja in nadzorovanje vseh kadrovsko-izobraževalnih postopkov, ki so namenjeni strokovnemu, delovnemu ali osebnostnemu razvoju zaposlenih (Možina in drugi 1998, 27). Strateški razvoj ne obsega zgolj izobraževanj in usposabljanj, temveč je ciljno usmerjen k zagotavljanju optimalne poklicne, izobrazbene in kvalifikacijske strukture zaposlenih glede na trenutno razvitost in vizijo organizacije. Muršak (2013, 23) razvoj človeških virov razlaga kot ogrodje za razvoj osebni in organizacijskih sposobnosti zaposlenih, ki obenem pomaga razvijati njihovo znanje in spodbujati njihove zmožnosti.

Koncept razvoja človeških virov temelji na doseganju organizacijskih ciljev kot temeljni vrednoti in posledično vodi k poslovni uspešnosti. Možina in drugi (1988) navajajo 14 osnovnih dejavnikov, ki jih v nadaljevanju v grobem tudi opisujem.

1. Trg

Vsako podjetje naj bi bilo sposobno prepoznavati situacije trga delovne sile, ki obsega ciljno povpraševanje po kakovostni ponudbi kadrov, ki jih potrebuje za uspešno delovanje.

2. Dejavniki gospodarjenja

Dejavnike gospodarjenja določa okolje (socialna politika, politika zaposlovanja in delovnopravna zakonodaja), pri čemer se ocenjuje tudi sistem poklicnega izobraževanja, ki določa razvitost mehanizmov znotraj posamezne organizacije. Običajno se primerja tudi razvitost izobraževalnega sistema okolja v primerjavi z izobraževalnim sistemom v organizaciji.

3. Razvojna strategija

Razvojna strategija predstavlja cilje in načine organizacije ter definira temeljne elemente in mehanizme razvoja kadrov, od katerih so odvisni zadovoljevanje kadrovskega potreb v prihodnosti, politika zamenjav, skrb za strokovni razvoj, usposabljanje in napredovanje zaposlenih. Strategija mora obsegati tudi ostale nepogrešljive procese, kot je usklajevanje interesov zaposlenih z interesi organizacije, vrednotenje primernosti kandidatov, izbira ustreznih kandidatov za razvoj ter izdelava individualnih in skupinskih razvojnih načrtov.

4. Dejavnosti in program organizacije

Razvitost specifične dejavnosti je močno povezana z razvitostjo kadrov, ki bodo s programi upravljali.

5. Tehnologija

Tehnologijo določa temeljna dejavnost organizacije, ki sloni na ekonomskih kazalcih trga (konkurenca, način sprejemanja izdelkov na trg). Tehnološki dejavnik je še posebej pomemben, saj narekuje temeljno kadrovsko-izobrazbeno strukturo.

6. Organizacija

Uspešna organizacija temelji na natančno opredeljenih opisih delovnih mest in nalog, saj le na takšen način lahko pridobi tudi ustrezno kadrovsko strukturo. Ob spremembi razmer v organizaciji je tako mogoče primerjalno in analitično opredeliti zahteve, ki jih mora delavec izpolnjevati v primerjavi s prejšnjimi in novimi razmerami. Sistem razvoja kadrov se v okviru organizacije deli na makroorganizacijo, kamor prištevamo razdelitev funkcij, sektorjev, delovnih skupin, komunikacijo, informacijski sistem itd., ter na mikroorganizacijo, kamor sodijo delitev dela, opredelitev nalog, pristojnosti in odgovornosti.

7. Poslovna uspešnost organizacije

V okviru poslovne uspešnosti se celostno in v sovisnosti vrednoti donosnost naložb, dodana vrednost, dobiček itd., ki so tako tehnološko, tržno, organizacijsko kot družbeno pogojeni.

8. Motivacija za delo

Motivacija odigra ključno vlogo, saj vpliva na delovno uspešnost, učinkovitost in nenazadnje na podjetniški uspeh. Pri tem je pomemben celostni pristop, ki ne obsega zgolj motivacije v okviru dela samega, temveč tudi širše eksistenčne ali fiziološke potrebe, samospoštovanje, ljubezen, potrebe po spoznavanju in osebnostnem razvoju. Tudi Drnovšek s sodelavci (2016, 203) se je pri svoji raziskavi podjetniškega uspeha oprla na teorije podjetniške strasti (Cardon in drugi 2009, 522), prizadevanja za doseg ciljev (Baum in drugi 2001, 295) in na pomembnost podjetniške motivacije (Foo 2011, 378).

9. Usposobljenost delavca

Usposobljenost delavca temelji na njegovem znanju, sposobnostih, veščinah, izkušnjah in motivaciji za delo. Posredno jo je mogoče meriti s storilnostjo in učinkovitostjo.

10. Osebnostne lastnosti delavca

Osebnostne lastnosti delavca predstavljajo ključni element v procesu zaposlovanja oziroma izbiri kadrov. V splošnem ocenjujemo značaj, ustvarjalnost, samoiniciativnost, inteligenco in strukturo vrednot. Glede na specifiko delovnega mesta je vsekakor

smotrno določiti tudi ostale priporočljive osebnostne lastnosti, ki naj bi jih kandidat imel.

11. Delovna situacija

Delovne situacije ne predstavljajo zgolj dejavniki organizacije (npr. višina plače, medsebojni odnosi, vsebina in zahtevnost dela, ugled organizacije), temveč tudi ostali subjektivni vidiki posameznika (npr. težave v družini, stanovanjska problematika, varstvo otrok itd.), ki lahko bistveno zmanjšujejo storilnost. Uspešne organizacije zato svojim zaposlenim ponujajo pomoč tudi pri reševanju njihove zasebne stiske.

12. Delovna uspešnost posameznika

Merilo delovne uspešnosti posameznika je njegov delovni učinek, rezultat oziroma izkupiček, zato jo je treba oceniti in tudi pravično nagraditi. Nekateri avtorji (npr. Baum in drugi 2001, 297), pa delovno uspešnost močno povezujejo tudi z že prej omenjeno motivacijo za delo ter delovno situacijo, ki poleg razmer znotraj podjetja predstavljata širše eksistenčne in fiziološke potrebe posameznika in sta deloma tudi subjektivne narave. Tudi delovno uspešnost lahko potemtakem vrednotimo tudi z drugega vidika, saj bo posameznik uspešnejši v svojem delu, če bo motiviran. Poleg rezultatov je treba vrednotiti tudi razmerje med količino uspešno opravljenega dela in prostega časa, ki posamezniku ostane na voljo. To razmerje vpliva tako na celotno podjetje kot tudi na zadovoljstvo posameznika. Podjetje si namreč želi takšen kader, ki bo v najkrajšem možnem času delo opravil uspešno, zaposleni pa si za voljo svojega prostega časa prav tako želi uspešno opraviti delo v čim krajšem času.

13. Ocenjevanje delovne uspešnosti

Ocenjevanje delovne uspešnosti poteka na različnih ravneh in situacijah. Obsega lahko ocenjevanje vodij, medsebojno ocenjevanje delavcev ali pa poteka v kontekstu letnega razgovora na podlagi metod relativnih ocen delovne uspešnosti. Gruban (2007, 16) poudarja kombinacijo različnih oblik ocenjevanja. Vrednotenje tako pomaga oblikovati različne razvojne ukrepe, kot so:

- vzdrževanje uspešnosti tistih, ki dosegajo cilje (stalno izpopolnjevanje, seznanjanje z novostmi),
- regulacija z motivacijo (nagrajevanje),

- možnost napredovanja nadpovprečnih delavcev.

14. Zadovoljstvo zaposlenih z delom

Zadovoljstvo posameznika je mogoče meriti z različnimi parametri, h katerim npr. prištevamo višino plače, možnost napredovanja v službi, dobre medsebojne odnose, dobre odnose z vodilnimi, avtonomijo itd.

Nekateri avtorji, npr. Parker (2009, 12), zadovoljstvo z delom povezujejo izključno s finančnim vidikom, ki zadeva plačo zaposlenega in izkupiček podjetja, medtem ko novodobni pristopi obravnavajo podjetniški uspeh neločeno od osebnega zadovoljstva zaposlenih. Zaposleni znotraj podjetja namreč uresničuje tudi svoje osebne cilje (Drnovšek 2002, 42) in v veliki meri zadovoljuje svoje lastne potrebe po znanju, izpolnitvi in ravnovesju med delom in prostim časom (Jajawarna in drugi 2011, 55). Povsem drugačno dojemanje zadovoljstva z delom prikazujejo študije t. i. »osebne blaginje zaposlenih« kot merila zadovoljstva (Diener in Seligman 2004, 16), ki so ga nekateri avtorji povezali z osebno srečo (Binder 2013, 571). Osebna blaginja zaposlenega deluje kot gonilna sila in obenem motivacija, ki zaposlenega spodbuja, da delo opravlja še bolj zavzeto in učinkovito. Binder (2013, 575) zato jasno poudarja, da je zaposleni zadovoljen s svojim delom tedaj, ko pri tem zadovoljuje tudi svoje osebne cilje, ne pa samo cilje na ravni podjetja. Osebno blaginjo pa v tem primeru poleg prejemkov, nagrad in potrditev prinaša osebno zadovoljstvo zaposlenega tudi na osebni ravni, kamor omenjeni avtor prišteva tudi količino prostega časa.

Pri razvoju človeških virov v organizaciji je tako potrebno razumevanje prav vseh dejavnikov, ki so si medsebojno močno povezani. Muršak (2013, 27) meni, da bistvo razvoja človeških virov sloni na usmerjenosti k razvoju najvišjih kadrov, tako da lahko vsi zaposleni kot tudi organizacija dosežejo delovne cilje, ki so povezani z naročniki. Ta proces se lahko izvaja formalno (kot npr. učenje v učilnici, študijsko izobraževanje ali kot načrtovanje sprememb) ali pa se pojavi v neformalnih oblikah (npr. mentorstvo zaposlenim). Pomen razvoja človeških virov tako danes igra zelo pomembno vlogo, saj pripomore k večji uspešnosti podjetja v splošnem oziroma je usmerjen k poslovnemu rezultatu. Prav zato je na trgu prisotnih mnogo podjetji, ki se ukvarjajo izključno z upravljanjem človeških virov ter tako pomagajo v tistih kritičnih točkah, za katere podjetje nima lastnega kadra. Podjetjem pomagajo:

- izboljšati organizacijsko klimo,
- spremeniti organizacijsko kulturo v takšno, da spodbuja strast do dosežkov in uspehov,
- zmanjšati odsotnost z dela,
- korporativno upravljati s stresom,
- povečati motivacijo in zavzetost zaposlenih s pomočjo treningov, »coachingov« in svetovanj (Inštitut za produktivnost 2016).

2.3 Kompetence

Definicij kompetenc je zelo veliko, zato v tem delu navajam predvsem osnovna izhodišča za razumevanje vloge le-teh v sistemu kadrovanja. SSKJ besedo kompetenten pojmuje kot »nanašajoč se na kompetenco« oziroma pristojen ali pooblaščen za npr. reševanje določenih vprašanj. Druga razlaga se na nanaša na tistega, ki »temeljito pozna, obvlada določeno področje« oziroma je »usposobljen, poklican« za opravljanje ali presojanje nekega dela. Nadalje je kompetentnost razložena kot »lastnost, značilnost kompetentnega« (SSKJ). Pri izrazoslovju je v grobem mogoče zaslediti dva sorodna izraza, ki ponazarjata dva različna pojma (Majcen 2009, 20):

- kompetenten v smislu pooblaščenosti in pristojnosti,
- kompetenten v smislu zmožnosti, sposobnosti, usposobljenosti, primernosti ali celo merodajnosti (»tisti, ki temeljito pozna, obvlada določeno področje«).

Po mnenju nekaterih akademikov (Pušnik in Zorman 2004, 11) so kompetence skupek kognitivnih, čustvenih, motivacijskih, socialnih in vedenjskih komponent, ki jih je mogoče pridobiti prek učenja, kar pa ne zadošča za razumevanje le-teh v okviru nekega podjetja ali organizacije. Na področju kadrovanja je bistveno razumevanje tistih kompetenc, ki torej definirajo zmožnosti, usposobljenosti in primernosti zaposlenih za opravljanje točno določenega dela. Nadalje je treba z vidika kadrovskega managementa razlikovati tudi med osnovnimi pojmi, kot so kompetence, kompetenten in kompetentnost:

- **kompetence** označujejo lastnosti, znanja, sposobnosti in spretnosti, ki so potrebne za opravljanje določenega dela; loči med kompetencami za delo in kompetencami, katerih nosilci so zaposleni;

- **kompetenten** je nekdo, ki ima tiste kompetence, ki so pogoj za opravljanje določenega dela oziroma reševanje določene naloge tako, da je dosežen načrtovani cilj. Kompetentnost se zato ne nanaša na osnovne lastnosti in znanja, temveč bolj na specifične, t. i. »zahtevane kompetence«. Izraz se lahko nanaša tudi na posamezno organizacijsko enoto (področje, sekcija, oddelek, sektor), ki je lahko kompetentna ali nekompetentna za izvrševanje določenih nalog. Tudi tedaj, ko se odločamo za sodelovanje, nakup izdelkov ali storitev, tehtamo med ponudniki, ki so na svojem področju najbolj kompetentni,
- **kompetentnost** označuje skupek lastnosti posameznika ali organizacijske enote, ki so skladne z zahtevami in zmožnostjo uspešnega opravljanja naloge. Primerna kompetentnost tako označuje skupek vseh znanj, izkušenj, spretnosti in drugih lastnosti, ki nakazujejo na to, da je nekdo »usposobljen« za določeno delo. Kompetentnost podjetja se kaže v skupku vseh virov, ki poleg kompetentnih kadrov obsegajo tudi finančna, informacijska in tehnološka sredstva za uspešno doseganje poslovnih ciljev (Majcen 2009, 21).

Kompetence na kadrovskem področju tako rekoč predstavljajo tiste lastnosti posameznika, ki zagotavljajo uspešno izvajanje naloge oziroma opravljanje točno določenega dela. Prav zaradi tega, ker se kompetence nanašajo na kader, je dandanes vse bolj pomemben razvoj človeških virov, ki so opisani v prejšnjem poglavju. Kohont (2016, 3) razlaga, da so človeški viri tisti glavni parametri, v katerih organizacije medsebojno tekmujejo, saj so vsi drugi viri praktično oprijemljivi oziroma dostopni. Težnja po razvoju kompetenc se zato pojavi kot nadgradnja osvojenega znanja. Bolj kot znanje samo šteje njegova uporaba (Competencies, 2010). Kompetence tako predstavljajo zmožnosti in sposobnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže svoje znanje v kompleksnih, raznovrstnih, nepredvidljivih in kritičnih situacijah (Perrenoud 2015, 17).

2.3.1 Opredelitev kompetenc

Kompetence razvrščamo na podlagi različnih vidikov. Spencer L. in Spencer S. (1993, 10) razdelita kompetence glede na to, kako posameznik uporablja svoja znanja, izkušnje in osebnostne lastnosti v okviru dela, ki ga opravlja. Tako kompetenco razčlenita na pet pglavitnih karakteristik:

- motivi (vodijo, zbirajo in usmerjajo vedenja pri dosegu cilja),
- lastnosti (osebnostna karakteristika, ki opisuje odzive na situacijo oziroma informacijo),
- samopodoba (vedenje, vrednote, predstave o sebi),
- znanje (informacije posameznika, ki jih ima o določenem področju),
- spretnosti (sposobnosti in zmožnosti izvedbe fizične ali mentalne naloge).

Posameznik oblikuje svoje kompetence glede na delo in prakso v določeni organizaciji, zato kompetentnosti ni mogoče ocenjevati v splošnem, saj se nanaša na specifično delo oziroma delovno situacijo (Spencer in Spencer 1993, 11).

Kohont (2016, 7) kompetence v grobem deli na tiste, ki se nanašajo na posameznika, nato jih razdeli po dimenzijah in definira njihove sestavine. Slika 2.1 podrobneje prikazuje omenjeno razvrščanje kompetenc.

Slika 2.1: Razvrstitev kompetenc



Vir: Povzeto po Kohont (2015, 7).

2.3.2 Kompetence po ravneh

Ključne, temeljne in generične kompetence (npr. učinkovito izražanje, številčna pismenost, čustvena inteligenca) so skladne z normami in vrednotami družbe ter prispevajo k dobrobiti vseh članov in so naravnane k potrebam zadovoljevanja strank (Kohont 2016, 8).

Delovno specifične kompetence pa se navezujejo na posamezna delovna mesta oziroma opravila znotraj le-teh in so skupne za podobna opravila ali skupne delovnih mest (npr. tehnologji, trgovski potniki, finančniki ...). Le-te lahko poimenujemo tudi kot »atribute«, potrebne za uspešno izvedbo določenega dela oziroma naloge. Delovno specifične kompetence niso prenosljive med funkcijami (Meglič 2006, 42).

Organizacijsko specifične kompetence izhajajo iz poslanstva, vrednot in strategij organizacije, vplivajo na posameznike v organizaciji in na njihove funkcije/vloge ter so medij, prek katerega posameznik prilagaja svoj način delovanja kulturi organizacije (Kohont 2016, 8).

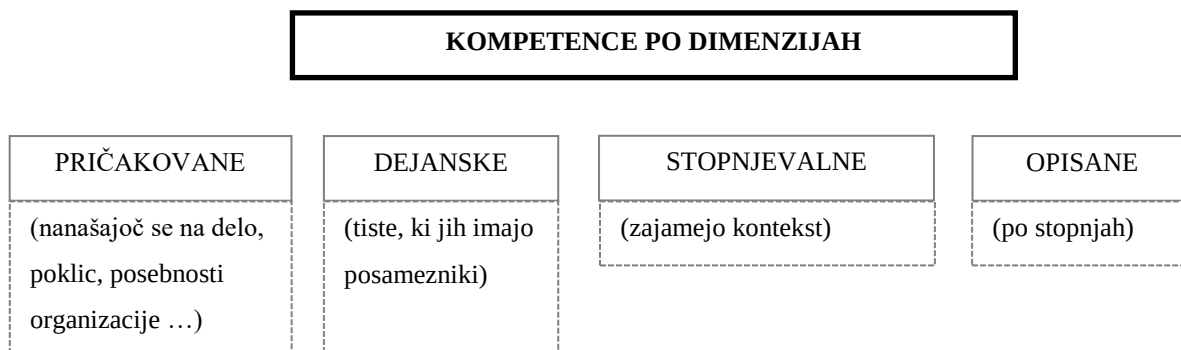
Managerskim kompetencam se posveča največ pozornosti; kot utemeljitelja le-teh pa prištevamo Boyatzisa s svojim delom »The competent manager«, ki je izšlo leta 1982 (Boyatzis 1982). Omenjeni avtor je tudi v svojih kasnejših delih izpostavil tiste kompetence, ki so kritične, če primerjamo uspešne managerje z neuspešnimi:

- orientiranost za uspešnost,
- interes vplivanja na druge,
- proaktivnost,
- samozaupanje,
- komunikacijske spretnosti,
- induktivno rezoniranje in kreativnost,
- diagnostična uporaba konceptov in deduktivno rezoniranje,
- uporaba socialne moči,
- obvladovanje skupinskih procesov (Boyatzis, Goleman in Rhee 2000, 357).

2.3.3 Kompetence po dimenzijah

Kompetence po dimenzijah delimo na način, kakor prikazuje spodnja Slika 2.3.

Slika 2.3: Kompetence po dimenzijah



Vir: Povzeto po Kohont (2015, 9).

Pričakovane oziroma potrebne kompetence so lahko splošne, to so tiste, ki jih od posameznika pričakuje družba (t. i. ključne kompetence), ali pa so organizacijske, ki ponazarjajo tiste, ki jih od posameznika pričakuje organizacija (v tem kontekstu t. i. delovno specifične ali organizacijske kompetence). Zadnje se nanašajo konkretno na specifikko dela, posebnosti poklica ali naloge ter strategijo organizacije (Kohont 2005, 41).

Nekateri avtorji, npr. Kalika (2006, 41), ločijo dejanske in potencialne kompetence. Dejanske kompetence predstavljajo tiste, ki posamezniku omogočajo uspešno upravljanje in izpolnjevanje družbenih in organizacijskih vlog ter specifičnih nalog, potencialne pa so tiste, ki jih lahko posameznik na podlagi že obstoječih/dejanskih kompetenc v procesu dela oziroma organizacije še lahko razvije. Dejanske kompetence lahko merimo, medtem ko je potencialne mogoče s pomočjo raznovrstnih metod zgolj predvideti oziroma napovedati.

Stopnjevalne kompetence najpogosteje izražamo s pomočjo opisanih kompetenc, saj tako lahko zajamejo širši kontekst. Stopnjevalne kompetence pomagajo pri snovanju posameznih faz razvoja organizacije ali pri oblikovanju razlikovalnih kompetenc, ki prikažejo razlike v stopnji razvoja kompetenc zaposlenih. Tovrstni pristop je pomemben tudi za vsakega posameznega člana organizacije, saj mu nudi vpogled in povratne informacije o njegovi kompetentnosti. Kohont (2015, 9) navaja primer stopnjevanja opisanih kompetenc:

- (1) obvladovanje osnov, minimalnih standardov,
- (2) obvladovanje običajnih razmer,
- (3) obvladovanje spremenljivih razmer in inoviranje,

(4) prenašanje znanja na druge.

2.3.4 Uporabnost kompetenc

Kompetence igrajo posebno vlogo na področju poklicnega in strokovnega izobraževanja. Klasični koncept poklicnih kvalifikacij dandanes namreč ni več v sozvočju s sodobnim razvojem. Zaključna spričevala in poklicne kvalifikacije so nekoč delodajalcem zagotavljali znanje in spretnosti nosilca veliko bolj kakor danes. Še težje je morda opisati neko delo z zahtevanimi klasifikacijami v primeru, kadar le-to zahteva posebna znanja in izkušnje. Dandanes, kakor navaja Muršak (2016, 2), se izgublja povezava med trgom dela in kvalifikacijami, šolanje se umetno podaljšuje, vse več pa je »papirnatih kvalifikacij«, ki na dejanskem trgu nimajo svoje vrednosti. Dualnost kvalifikacij se je pojavila kot posledica dveh nasprotnih zahtev:

- delodajalci zahtevajo vse bolj specializirane posameznike,
- splošne zahteve trga, ki se naglo spreminjajo, pa od posameznika zahtevajo vse več raznolikih spretnosti, ki jih ni mogoče primerjati s posamezno klasično obliko poklicne kvalifikacije.

Kot skupni imenovalec vseh zahtev po specifičnih kvalifikacijah in razdrobljenih poklicnih dejavnostih oziroma znanj posameznika se je rodil koncept ključnih kvalifikacij (Shaw 1997), ki je kmalu prerasel v koncept ključnih kompetenc.

Definicije kvalifikacij so prerasle na nivo, ki presega znanja in spretnosti, saj vključujejo tudi opis kompetenc, ki jih nosilec bodisi že ima bodisi jih mora še razviti. Izobraževanja, predvsem na področju delovnih mest, tako niso več osnovana zgolj na strokovnem usposabljanju, temveč temeljijo na vključevanju vseh kompetenc (Muršak 2016, 2).

Uporaba kompetenc v okviru kadrovskih procesov znotraj organizacije se izkaže kot zelo ugodna, saj jo je mogoče aplicirati na raznovrstna področja. Kohont (2015, 15) jasno navaja ključna področja uporabe kompetenc v organizaciji:

- izobraževanje (doseganje in dviganje ravni),
- opis dela (pričakovane kompetence kandidatov),
- kadrovanje (preverjanje kompetentnosti),

- uvajanje (pospeševanje pričakovane kompetentnosti),
- razvoj kariere (dolgoročno usklajevanje med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami),
- nagrajevanje (nagrajevanje kompetentnosti),
- vodenje (nove vloge vodij).

Identifikacija kompetenc je v delovnem procesu organizacije ključnega pomena, saj služi kot nepogrešljiv mehanizem pri definiranju pogojev dela, podrobnosti nalog, orodij in aktivnosti (Dubois in Rothwell 2004, 28). V praksi tako merimo za vsakega zaposlenega raven posamezne zahtevane kompetence s strani organizacije, rezultate pa prikazujemo grafično. Vsak zaposleni ima tako svoj kompetenčni profil, ki prikazuje raven dosežene kompetence kor razmerje med pričakovanimi kompetencami in dejansko kompetentnostjo (trenutno stanje). Tovrstne meritve se prikazujejo grafično, in sicer za posameznika, skupino ali za celotno organizacijo. V nasprotju z metričnimi rezultati je mogoče kompetence spremljati tudi stopnjevalno oziroma opisno, kakor je bilo to omenjeno v predhodnem poglavju, danes pa tudi vse bolj tudi s t. i. »vedenjskimi intervjuji« (Spencer in Spencer 2008, 32). Tovrstni intervjuji temeljijo na Flanaganovi metodi analize kritičnih situacij, na katere zaposleni naletijo pri opravljanju svojega dela. Tehnika se dandanes sicer ne uporablja samostojno, je pa v okviru analize delovne uspešnosti uporabna kot dopolnilna metoda, ki sloni na razvidnosti. Kritični dogodki so namreč tisti, ki prikazujejo realno sliko, kako se oseba odzove v dani situaciji oziroma kako opravi določeno nalogo. Ocenjevalci lahko na ta način prek značilnega vedenja posameznika postavijo ločnico med uspešnimi in neuspešnimi zaposlenimi oziroma učinkovitim in neučinkovitim vedenjem. Posledično je mogoče analizirati pozitivne in negativne izide v točno določeni situaciji ter določiti paleto razlikovalnih znanj in izkušenj, ki jih nekdo ima ali nima (Armstrong in Baron 2008, 32).

2.4 Fleksibilno delo in zaposlitev

V zadnjih desetih letih je tema fleksibilizacije dela in zaposlovanja zelo aktualna, avtorji jo različno razlagajo, pri tem pa je pomembno poudariti pozitivne in negativne plati le-te. Fleksibilizacija dela je nastala kot posledica razmeroma visoke stopnje brezposelnosti in pomanjkljivosti koncepta polne zaposlenosti glede na spremljajoče razmere na trgu

(Svetlik 1994, 123). Kakor navaja Ignjatović (2002, 10), se je hkrati povečala tudi raven socialnega tveganja in negotovosti ter posledično nazadovanja. Tedaj so se začele rojevati fleksibilne oblike zaposlovanja, predvsem delo za določen čas, delo za polovični delovni čas, istočasno pa se je odpuščalo redno zaposlene, kot posledica tega pa se je povečalo tudi število neformalnih oblik dela. Zaradi nizke gospodarske rasti ter visoke konkurence se je pojavila potreba po izobraženi delovni sili, ki bi bila še vedno povezana z delovnim okoljem. Kakor navaja Svetlik (1994, 124), so bili delodajalci prisiljeni delovati racionalno z namenom ohranjanja lastne konkurenčnosti na trgu. Ignjatović (2002, 18) pri tem opozarja na povečano raven socialnega tveganja ter zabrisanost meje med zaposlenostjo in brezposelnostjo. Usoda zaposlenih se tako ni več v stabilnem okolju, temveč v nepredvidljivem oziroma »turbulentnem« okolju. Trg dela postaja tako vse bolj nepredvidljiv in fleksibilen, zato se z uvedbo tovrstnih oblik dela oddaljuje od koncepta klasične zaposlitve.

V splošni rabi besedo »fleksibilen« največkrat primerjamo z »dinamičen«. Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ) pojasnjuje pridevnik »fleksibilen« kot »spremenljiv, oziroma nestalen«, pridevnik »dinamičen« pa je razložen kot »poln sile in raznovrstnih sprememb, razgiban, živahen, oziroma tisti, ki se z lahkoto privaja spremembam«.

Med fleksibilne oblike dela prištevamo:

- zaposlitev s krajšim delovnim časom,
- začasna zaposlitev oziroma zaposlitev za določen čas,
- delo na domu,
- delo v izmenah – izmensko delo,
- strnjeni delovni teden (normalni delovni teden je skrčen na manj delovnih dni, z možnostjo opravljanja dela tudi ob koncu tedna),
- pogodbe »zero hours« oziroma »delo na vpoklic« (delodajalec pokliče delavca, ko ga potrebuje, za obdobje »čakanja« pa le-ta ni plačan; ta oblika dela je zakonsko sporna, saj temelji zgolj na dogovoru med delavcem in delodajalcem),
- samozaposlitev,
- teledelo oziroma »delo na daljavo«, ki je neodvisno od lokacije delavca in delodajalca, v največji meri pa temelji na uporabi elektronske opreme (Flexibility 2016).

Trije glavni akterji fleksibilizacije dela so delavci, delodajalci in država, medsebojno pa se razlikujejo na podlagi stališč in zastopanih interesov. Fleksibilnost dela je mogoče razumeti na podlagi štirih parametrov (Flexibility 2016):

- fleksibilna lokacija, ki se nanaša na opravljanje dela tam, kjer je z vidika delavca ali delodajalca najbolj ugodno, s čimer pa se skrajšajo nepotrebne poti,
- fleksibilna pogodba, prek katere delajo pogodbeni, začasni ali agencijski delavci, in je tako za razliko od standardne pogodbe o zaposlitvi prilagodljiva,
- fleksibilen čas, ki se nanaša na nestandardni delovnik in je odvisen od časa, ki je najbolj ustrezen za delavca in/ali delodajalca,
- fleksibilne naloge, ki se nanašajo na delavce, ki so sposobni opravljati raznolika dela glede na potrebe delodajalca; takšne naloge običajno prevzemajo tisti, ki imajo razvito visoko stopnjo samonadzora in avtonomije.

Omenjeni parametri imajo lahko za delavca in delodajalca pozitivne in negativne učinke. Rezultati so seveda najbolj odvisni od načina vodenja ter ustreznosti kandidata z upoštevanjem njegovih kompetenc in splošnih osebnostnih lastnosti. V primeru, da je delodajalec izbral ustreznega kandidata, potem s tovrstnim delom zmanjšuje svoje stroške in povečuje produktivnost. Kandidat pa se za delodajalca zagotovo izkaže kot neustrezen v primeru, da ne prinaša delovnih rezultatov, kar je običajno posledica pomanjkanja samokontrole, neodgovornost in splošna »razpuščenost pri delu«. V takšnem primeru tovrstna (fleksibilna) oblika ne prinaša dobrih poslovnih rezultatov. V nasprotju pa lahko enaka oblika dela pozitivno vpliva ne samo na poslovni rezultat, temveč tudi na medsebojne odnose, zadovoljstvo in osebno blaginjo delavca. Delavec, ki uspešno opravlja naloge na podlagi fleksibilne pogodbe, običajno odraža tudi visoko stopnjo samokontrole, željo po doseganju ciljev in povečanju lastnih prihodkov ter zmanjšanju stroškov podjetja kot tudi lastnih stroškov. Takšen delavec je visoko motiviran in med svojo osebno blaginjo prešteva tudi pomemben vidik prostega časa, ki mu ga fleksibilna pogodba omogoča. Potemtakem lahko ustreznost uvedbe fleksibilnega dela ovrednotimo z upoštevanjem specifičnih osebnostnih lastnosti delavca bolj, kot da sodimo v splošnem, ali je ustrezno ali ne.

Vse več akademikov se dandanes ukvarja s fenomenom fleksibilizacije dela in zaposlovanja, saj je opaziti razhajanje v dojemanju osnovnih mehanizmov zaposlovanja,

predvsem pa v razumevanju pozitivne plati tega pristopa. Marsikatero dojemanje tega mehanizma ima negativen prizvok, kar zadeva predvsem ozko usmerjenost, ki temelji zgolj na primerjavi standardne redne zaposlitve kot varne in vseh ostalih oblik kot nezanesljive. Kakor navajata Kanjuo Mrčela in Ignjatović (2004, 230), je pomembno uvajanje tistih oblik fleksibilizacije, ki spodbujajo ekonomsko učinkovitost in obenem kvaliteto življenja posameznika, kar strokovnjaki poimenujejo »varna fleksibilnost«. Namen tovrstne oblike fleksibilizacije je lažje spoprijemanje z naglimi spremembami trga ter obenem povečanje števila novih delovnih mest in reševanje problema brezposelnosti. Ustrezne fleksibilne oblike namreč s stališča posameznikov omogočajo višjo stopnjo izbire in lažje usklajevanje delovnega, družinskega in zasebnega življenja, katerega pomen dandanes spet pridobiva veljavo. Zadovoljstvo posameznika se namreč ne meri zgolj z njegovim poslovnim uspehom in izkupičkom, temveč tudi s časom, ki mu poleg dela ostane na voljo. Ravno zaradi tega problema so se pojavile kritike fleksibilnih oblik dela, saj so se trendi povečanja fleksibilnosti ponekod povečali na račun nezaželenih oblik fleksibilnega zaposlovanja in predvsem s povečano intenzifikacijo dela. Kakor navajata Kanjuo Mrčela in Ignjatović (2004, 256), intenzifikacija dela ne more predstavljati uspešne in dolgoročne strategije za povečanje profita kot primarnega cilja podjetja, saj izključuje socialno plat in posledično vsesplošno zadovoljstvo. Avtorja pri tem pomembno opozarjata na nujnost uporabe fleksibilnejših oblik v pozitivnem smislu, na način pridobivanja enakega statusa, kot ga imajo standardne oblike zaposlovanja in dela.

Na problematiko fleksibilnosti delovnih razmerij in organizacije dela sta se osredotočila tudi Mesner Andolšek in Štebe (2011, 853), ki podajata kritiko na pogosto prakso v gospodarstvu, ki neustrezno deluje na odpuščanju zaposlenih in zaposlovanju delavcev zunaj meja organizacije. Tovrstni pristop namreč neustrezno uvaja »netipična«, nestandardna in prilagodljiva delovna mesta s krajšim delovnim časom in tako s čim manjšo povezavo z delovno silo, ne da bi se zavedala dolgoročnih posledic tovrstnih strategij. T. i. »začasni delavci« so podjetju manj pripadni in manj učinkoviti, kar pa posledično vpliva na uspeh podjetja in povzroča tudi vsesplošno nezadovoljstvo. Wallaceova (2002, 3) ima takšno vrsto fleksibilizacije za zgolj kot željo ali celo zahtevo delavcev, zato jo označi kot neprimerno, Beck (2004, 232) pa dodaja, da takšen pristop ustvarja »družbo negotovosti«.

Mesner Andolšek in Štebe (2011, 853) pa dodajata, da kljub tovrstnim situacijam ne moremo vse nestandardne oblike šteti kot negativne ter da bistvo tiči v izboru ustrezne oblike z upoštevanjem prostovoljne odločitve posameznika za takšno obliko zaposlitve. Tudi posamezniki za razliko od prej značilnih linearnih specializacij dandanes združujejo znanja in veščine na več področjih in imajo tako višjo stopnjo zaposljivosti in obenem fleksibilnosti (Handy 1994, 233). Realno gledano pa se za pojmom fleksibilnosti z vidika posameznika skriva na neki način tudi povečevanje podjetnosti, individualizma in prožnosti (Bradley et al. 2000, 59), kar je na neki način tudi trend sodobne družbe. Potemtakem fleksibilizacija ne pomeni vedno poslabšanja delovnih pogojev in ni vedno povezana z nezaželeno negotovostjo. Kanjuo Mrčela in Ignjatović (2004, 234–235) navajata osnovne kriterije za določanje položaja posamezne oblike fleksibilnega zaposlovanja:

- pogoji dela (pravni oziroma pogodbeni status),
- čas in prostor,
- stopnja integracije in stopnja odvisnosti.

V praksi se tako določa stopnja omogočene fleksibilnosti posameznih navedenih dimenzij, obenem pa akademiki v ospredje postavljajo koncept »varne fleksibilnosti« (*angl. flexicurity*) kot vodilo za prihodnost, ki je v sožitju s potrebami in zahtevami današnjega časa (Kanjuo Mrčela in Ignjatović 2004, 238). Varna fleksibilnost presega klasične oblike zaposlovanja in s tem tako predstavlja alternativo »varnosti«. Omenjen pristop zagovarja tudi evropska strategija zaposlovanja, saj uravnovešenos med fleksibilnostjo in varnostjo označuje kot enega izmed pokazateljev kvalitete dela. V okviru tega smernice narekujejo tudi pomembnost zadovoljstva s plačilom in pogoji dela, zdravje in varnost na delovnem mestu, možnost fleksibilne organizacije dela in delovnega časa ter vsesplošno kohezijo na trgu delovne sile (Kanjuo Mrčela in Ignjatović 2004, 240). Ta je v današnjem času osredotočena tudi v usklajevanje dela in ostalih področij življenja (*angl. work-life-balance*). Kanterjeva (2004, 241) pri tem predlaga ustvarjanje t. i. »nove socialne pogodbe« med podjetji in zaposlenimi, ki bi zajemala načela za podjetje potrebne fleksibilnosti in za zaposlene potrebne varnosti.

Dandanes je mogoče opaziti veliko fleksibilnih oblik zaposlovanja, pri čemer marsikatera ne izpolnjujejo ciljev, omenjenih v prejšnjem odstavku. Na slovenskih tleh so še posebej v

nevarnosti starostne skupine med 15. in 24. letom, saj so običajno zaposlene za kratek čas in prejemajo nizka plačila, delovno razmerje pa jim ne nudi možnosti izobraževanja. Žal slovenski trg delovne sile za zdaj ostaja še precej tog oziroma nefleksibilen, fleksibilne oblike pa se pojavljajo kot »neprijazne oblike«, ki stremijo zgolj k povečanju učinkovitosti delovne sile in njeni izrabi (Kanjua Mrčela in Ignjatović 2004, 243).

V Sloveniji je delo za določen čas najbolj zastopana oblika fleksibilnega dela, prav tako nadurno delo, delo v izmenah in delo ob koncu tedna. Vse bolj je v razmahu samozaposlitev (11,1 %), bolj kot ta oblika pa bi se uspešno izkazala zaposlitev s skrajšanim delovnim časom, saj ponuja trajnejšo in zanesljivejšo obliko. Za temeljite spremembe je treba usklajevati interese na različnih ravneh: tako na ravni podjetja, zaposlenih kot tudi države. Kakor je bilo predhodno omenjeno, v Sloveniji prevladuje še zelo tog sistem z močnim pridihom tradicije oziroma kulturnih vzorcev (Kanjua Mrčela in Ignjatović 2004, 243–250). Za vzor bi bilo smiselno vzeti večino zahodnoevropskih držav, ki uvajajo do posameznika in družine »prijazne« oblike fleksibilnega zaposlovanja. Ti ukrepi so se razvili na osnovi državne blaginje, ustreznega odnosa do zaposlovanja, vrednotenja družinskega življenja in posameznikov ter občutka za pravičnost. Na podlagi teh mehanizmov se je razvila nova konceptualizacija fleksibilnih oblik zaposlovanja, ki vrednoti količino svobode pri razporejanju delovnega časa in kako delo vpliva na posameznikovo življenje. Kanjua Mrčela in Ignjatović (2004, 252) tako ločita med:

- »prijaznimi« oblikami fleksibilnega zaposlovanja (tiste, ki vsaj formalno delavcem omogočajo višjo stopnjo avtonomije pri odločanju, kje in kdaj bodo delali): delo ob koncu tedna, delo v izmenah, nadure, začasno/priložnostno delo, delo za določen čas;
- »neprijaznimi« oblikami fleksibilnega zaposlovanja (tiste, ki intenzificirajo delo): letni obseg dela, skrajšani delovni čas, delitev delovnih mest, fleksibilen delovni čas, delo na domu in delo na daljavo.

3 EMPIRIČNI DEL

V tem delu diplomskega dela opisujem podjetje Adria Airways, d. d., specifiko dela in izobraževanja kabinskega osebja, kompetence tega dela ter principe zaposlovanja omenjenega podjetja. V drugem delu predstavljam rezultate raziskave, s pomočjo katere skušam najti odgovore na vprašanja oziroma uvodoma zastavljene hipoteze. Ob koncu primerjam še oceno stroškov delodajalca, ki jih ima z redno zaposlenim in zaposlenim študentom.

3.1 Predstavitev podjetja Adria Airways, d. d.

Podjetje Adria Airways, d. d., ima velik pomen za Slovenijo, saj jo z rednimi linijami povezuje s številnimi evropskimi mesti, zelo dobre čarterske povezave pa nudi tudi z drugimi deli sveta. Kot članica združenja Star Alliance omogoča potnikom dostop do svetovne mreže poletov v kar 193 držav (Adria.si 2016a).

Zgodovina podjetja sega v leto 1961, ko je bila ustanovljena letalska družba Adria Aviopromet, ki je decembra opravila prvi let z domačo posadko. Družba je sprva opravljala lete z zagrebškega letališča Pleso, leta 1964 pa se je preselila na novozgrajeno ljubljansko letališče, kjer je leta 1968 vzpostavila svojo prvo redno linijo Ljubljana–Beograd. Ob koncu 80. let so mrežo rednih poletov razširili v München, London in Pariz. Število potnikov je naglo naraščalo in v letu 1987 doseglo 1.740.000. Struktura poslovanja se je močno spremenila po letu 1991, ko je Republika Slovenija razglasila samostojnost. Do tedaj so večino prihodkov (90 %) predstavljali čarterski leti, z letom 1992 pa se je odstotek spremenil v prid rednim letom (70 %). Leta 1995 se je tedanja Adria povezala z Lufthanso (sodelovanje »code share«), v letu 1996 pa se je za družbo končal proces privatizacije. Po letu 2000 se je Adria usmerila v regionalne redne polete, predvsem po Evropi, ter stalo dodajala nove destinacije, okrepilo pa se je tudi sodelovanje z evropskimi letalskimi prevozniki, še posebej z Lufthanso (Adria.si 2016d).

Leta 2004 je Adria z vstopom v najmočnejšo strateško združenje na svetu Star Alliance dosegla svoj cilj in začrtano poslovno politiko. Kot ena izmed modernih in učinkovitih

letalskih družb tako dandanes potnikom omogoča dostop do 27 letalskih prevoznikov, povezuje 1.316 destinacij v 192 državah (Adria.si 2016c).

Osnova vsakega delovanja v podjetju Adria Airways, d. d., je t. i. »varnostna kultura«, ki temelji na vodilih, da morajo biti vsi zaposleni v podjetju s svojim delom usmerjeni k zagotavljanju varnega letenja. Varnostni kulturi se pridružujejo tudi številni standardi in predpisi, ki določajo organizacijo celotnega podjetja ter operativne postopke. Adria Airways, d. d., tako deluje v skladu z zakoni Republike Slovenije, na podlagi zahtev Mednarodne organizacije za civilno letalstvo (ICAO) in vodili Evropske skupnosti. Podjetje se ponaša s prejetjem varnostnega certifikata IOSA (IATA Operation Safety Audit) kot eno izmed prvih v svetu. Obenem je tudi nosilec certifikata standardov ISO, ki določa kakovost vodenja podjetij (Adria.si 2016a).

Podjetje vzpostavlja varnostno kulturo kot glavno vodilo, in sicer z naslednjimi ukrepi (Adria.si 2016b):

- sestavljena je posebna ekipa štirih zaposlenih s posebnimi funkcijami, ki dajejo priporočila in zahteve odgovornim osebam. V podjetju Adria Airways, d. d., je za to nalogo pooblaščen Flight Safety Officer (FSO), dva Flight Data Analyst-a (FDA) in eden Safety Risk Analyst (SRA);
- nadzor nad sistemom sporočanja nepričakovanih in neustreznih dogodkov oziroma spodbujanje javljanja napak, ki temelji na anonimnosti. Vsakdo, ki stori napako, jo mora javiti ter podrobno opisati, letalska družba pa je obvezana, da ga za to ne kaznuje;
- sistem spremljanja podatkov o letu, za katerega je posebej zadolžen en član skupine;
- pogosto urjenje posadke: piloti izvajajo treninge na simulatorjih vsakih šest mesecev, vključujoč vse postopke v sili. Preverjanje je obvezno za podaljšanje licence. Vsakoletno preverjanje znanja morajo opraviti tudi člani kabinskega osebja (*angl. Cabin Crew Member*);
- potrojene komponente za varnost;
- takojšnja odprava napak: če pilot na letalu zazna napako, jo mora takoj javiti in vpisati v tehnično knjigo. Ob pristanku mehaniki takoj popravijo napako, v nasprotnem primeru letalo ne sme vzleteti;

- napredna tehnologija za zagotavljanje varnosti letenja, ki nadzoruje dandanes vse gostejši letalski promet;
- boljša oprema letal, izboljšani višinometri in navigacija ter posebni postopki za uporabo manjše višinske razlike letal, ki preprečujejo trčenje;
- omejen delovni čas posadke, ki je strogo določen in reguliran z zakoni ter obsega dnevne, tedenske in mesečne omejitve;
- dodatna šolanja pilotov za pristajalne steze s posebnimi omejitvami, ki se izkažejo kot ugodne, kadar mora letalo zasilno pristati na drugem letališču;
- pregled letala po vsakem pristanku s strani službe Adria Tehnika. Vzdrževalci delajo v treh izmenah in so na voljo 24 ur dnevno;
- redni dnevni pregledi letala, pri katerih serviserji opravijo splošni pregled, da bi odkrili morebitne fizične poškodbe letala, dopolnijo vse tekočine, preverijo tlak v pnevmatikah ter stanje zasilne opreme in potniške kabine;
- redni podrobnejši tedenski pregledi;
- »A«-pregledi: obsežnejši periodični vzdrževalni pregledi, ki so opravljeni na vsakih 500 do 600 ur letenja (v povprečju na 45 dni);
- generalni pregled letala na vsakih 10 let. Pregled poteka pri pooblaščenem servisu in traja približno šest tednov. V tem časovnem obdobju je v okviru pregleda opravljenih skupno 25.000 delovnih ur.

Na podlagi temeljitega vzdrževanja se Adria Airways, d. d., ponaša s kar 99,5 % opravljenih poletov brez zamud zaradi okvare in se s tem uvršča v sam svetovni vrh. Adria Tehnika je zaradi svoje odločnosti pridobila certifikat Evropske unije JAR 145, na podlagi katerega vzdržuje letala tudi drugim prevoznikom. Leta 2004 pa se je uvrstila med prvih 12 svetovnih družb, ki so prejele varnostni certifikat IOSA (Adria.si 2016b).

3.2 Opis poklica kabinsko osebje

V splošnem se največkrat uporablja izraz »steward« ali »stewardesa«, v strokovni literaturi pa zasledimo poimenovanje »član kabinskega osebja« (*angl. Cabin Crew Member*). Osnovno poslanstvo poklica je zagotovitev udobnega, varnega leta ter dobro počutje potnikov in ostalega osebja na letalu. Član kabinskega osebja predstavlja del celotne posadke letala.

Delo kabinskega osebja poteka na ustaljen način in se prične ob prihodu na delo, ko se oseba javi v operativnem centru. Tam poteka tudi priprava celotne posadke na let, ki obsega seznanjenje s posebnostmi leta ter delovni in strokovni posvet (*angl. briefing*). Za »briefing« je zadolžen vodja kabinskega osebja (*angl. purser* oziroma CCM1), ki predvsem novejša člane kabinskega osebja preverja tudi glede njihovega znanja. Prva naloga stevarda je pregled opreme za postopke v sili ter pregled opremljenosti in urejenosti potniške kabine. V nadaljevanju le-ta poskrbi za sprejem in posedanje potnikov, ki vstopajo na letalo, prav tako je posebej poskrbljeno za osebe s posebnimi potrebami. Pred vzletom letala potnike seznani z varnostnimi predpisi in ukrepi ter praktično demonstrira ravnanje v nepredvidenih in nevarnih situacijah. Seznani jih z zasilnimi izhodi, pokaže sistem odpiranja in zapiranja varnostnega pasu ter uporabo kisikovih mask. Med letom prav tako skrbi za upoštevanje varnostnih predpisov ter prek ozvočenja potnike opozarja na morebitne spremembe razmer. Potnikom priskrbi tudi hrano in pijačo oziroma poskrbi za njihovo udobje in ugodje. Pred pristankom opravi vse formalne zadolžitve ter pripravi potnike in kabino za pristane. Med postankom uredi kabino za povratni let, v operativnem centru pa poroča o izvedenem letu ter se seznani z nadaljnjimi obveznostmi in navodili. Ko gre za posebne in nepredvidene razmere, ukrepa natančno po predpisanih navodilih (Zavod RS za zaposlovanje 2010).

Delo letalske posadke koordinira posebej oblikovana planska služba, pri čemer je vsakemu članu kabinskega osebja dodeljen koordinator. Terminski plan se določa s pomočjo računalniških programov, ki upoštevajo vse strogo določene in zakonsko predpisane parametre, vključujoč maksimalno dopusten delovni čas, ure počitka itd. Ker med člani kabinskega osebja vladajo dobri medsebojni odnosi, so se na podlagi kolektivne pogodbe dogovorili tudi za poseben delovni čas za mlade mamice za obdobje treh let. Njihov delovni čas tako ne obsega nočnega dela in nastanitev po tujih bazah (Intervju: Priloga A in Priloga E).

Delovnik kabinskega osebja (t. i. »blok«) je sestavljen po formuli 4-2-4-2-4-3 in je razporejen čez celotno leto, tudi med prazniki. Štirim delovnim dnevom sledita dvakrat po dva prosta dneva, nato pa štirim delovnim dnevom ponovno sledijo trije prosti dnevi. Delovni dan je obravnavan kot 24 ur. Določanje terminskega plana pa ne temelji zgolj na »bloku«, temveč prav zaradi varnostnih ukrepov upošteva ure letenja in ure počitka. Član

kabinskega osebja lahko v enem kosu dela največ 13 ur z eno uro podaljšanja zaradi zamude. Dolžina maksimalno dopustnega delovnega časa se skrajša tudi glede na čas prihoda v službo (nočni termini) in glede na število letov. Planska služba je dolžna članu kabinskega osebja nuditi vpogled v urnik za 15 dni vnaprej. Menjave načeloma niso možne, na podlagi dobrih medsebojnih odnosov pa jih člani kabinskega osebja v dogovoru s plansko službo kljub temu izvajajo (Intervju: Priloga A in Priloga E).

3.3 Kompetence kabinskega osebja

Kakor za vsako delo morajo tudi člani kabinskega osebja izpolnjevati določene pogoje, ki jih zahtevajo podjetja. Poleg spretnosti, osebnostnih lastnosti in zunanjega videza mora biti član kabinskega osebja tudi dobrega zdravja in fizične pripravljenosti. Delo je namreč izrazito stoječe ter poteka v tesnih prostorih, urnik dela pa je nestanovitno ter poteka vse dni v letu, kar povzroča neenakomerne obremenitve. Delovni čas obsega tudi službena potovanja, bivanje v tujini, kar obenem pomeni tudi velike klimatske spremembe.

Lastnosti, znanja, spretnosti in zahteve

Glede na to, da ima stevard neposreden stik s potniki, mora biti vljuden in ustrežljiv, tako da se potnik počuti kar najbolje. Zaželeno je široka splošna razgledanost, znanje tujih jezikov in opravljeno šolanje po predpisih.

Kandidati, ki se prijavljajo za delo kabinskega osebja, morajo izpolnjevati naslednje pogoje:

- državljanstvo Republike Slovenije,
- dokončana štiriletna srednja šola,
- status študenta,
- aktivno znanje slovenskega in angleškega jezika,
- pasivno znanje francoskega ali nemškega jezika,
- zaželeno znanje drugih jezikov,
- starost nad 20 let,
- prijetna zunanost, uglajeno vedenje,
- ustrezna višina (dekleta: 160–175 cm, fantje 179–185 cm),
- primerna telesna teža,

- izpolnjevanje ustreznih psihofizičnih pogojev,
- stalno ali začasno prebivališče v Ljubljani ali Kranju,
- opravljen vozniški izpit B kategorije,
- možnost lastnega prevoza na delo (Zavod RS za zaposlovanje 2010).

Poleg navedenega morajo kandidati izpolnjevati tudi posebne pogoje za gibanje v obmejnem območju. Sprejemna komisija Adria Airways odloča o ustreznosti kandidatov, ki morajo pred začetkom dela uspešno zaključiti tečaj začetnega usposabljanja (*angl. Cabin crew initial course*) in tečaj operaterja (*angl. Cabin crew aircraft type specific training and course*). Po uspešno zaključenem tečaju usposabljanja in izpitih kandidat pridobi dokument z nazivom Cabin crew attestation, ki ga izdaja Agencija za civilno letalstvo (Zavod RS za zaposlovanje 2010). Uradni list Evropske unije navaja vsebinske in izpitne zahteve, ki so navedene v Prilogi D.

Člane kabinskega osebja izbirajo tudi na podlagi osebnostnih lastnosti, pri čemer je zaželeno, da je oseba vljudna, zgovorna, natančna, poštena, iskrena, samozavestna, nevzkipljiva, pripravljena pomagati ter ima smisel za estetiko. Med pomembne lastnosti in sposobnosti se prištevajo tudi organizacijske sposobnosti, sposobnost samoobvladovanja in kritične presoje situacije, ročne spretnosti, psihofizična vzdržljivost.

Zdravstvene zahteve

Delo kabinskega osebja poteka v posebnih pogojih. Nestanovitni urnik, menjava klimatskih razmer, nizka vlažnost zraka v letalu, nižji tlak in podobni pogoji močno vplivajo na zaposlene. Poleg tega, da so deležni raznovrstnih psihofizičnih naporov, morajo biti vedno pripravljeni na neobičajno ali nevarno situacijo.

Posebne razmere, ki so značilne za delo kabinskega osebja, so naslednje:

- obremenitev zaradi ropota je povečana (hrup dosega raven 94–117 dB),
- obremenitve zaradi vibracij (frekvence dosega raven 1,6–80 Hz),
- sevanja,
- obremenitev zaradi umazanih in okuženih je velika, saj imajo zaposleni veliko neposrednega stika z ljudmi na razmeroma majhnem prostoru (potniki prihajajo tudi z ogroženih območij),

- najpogostejše poškodbe pri delu so opekline in odrgnine,
- bistveno povečan fizični napor: teža servirnih vozičkov s hrano za npr. 56 toplih obrokov je precejšnja, prenašanje vrčev toplih napitkov in dvigovanje ročne prtljage zahteva dobro fizično kondicijo in telesno vzdržljivost (Zavod RS za zaposlovanje 2010).

Za opravljanje tovrstnega dela mora oseba opraviti redni letni pregled pri pooblaščenih zdravniški komisiji, na vsake tri leta pa še podrobnejši zdravstveni pregled. Tovrstni zdravniški pregledi so zelo strogi, v Republiki Sloveniji izbrane institucije za izvajanje letnih potrdi Uprava Republike Slovenije za zračno plovbo. Potrdilo je tudi eden izmed pogojev za pridobitev oziroma podaljšanje dovoljenja za delo.

3.4 Izobraževanje kabinskega osebja

Izobraževanja predstavljajo ključni element v okviru dela kabinskega osebja. Informacije s tega področja sem pridobil s pomočjo internega gradiva, ki ga navajam sproti, ter intervjujev z zaposlenimi in kadrovske službo, ki so v prilogah. Poleg pristopnega začetnega izobraževanja morajo zaposleni opraviti vsakoletni obnavljalni tečaj, vključujoč teoretični in praktičen del. Praktični del obsega tudi simulacijo nesreč in evakuacijo. Vsake štiri leta se člani kabinskega osebja udeležijo praktičnega obnovitvenega tečaja znanja v simulatorju, ki poteka na sedežu letalske družbe Lufthansa v Frankfurtu.

Dodatna izobraževanja se izvajajo redko in niso obvezna, vendar sem po opravljenih intervjujih ugotovil, da bi se jih zaposleni z veseljem udeležili, če bi bila na voljo. Veliko zanimanja je pritegnilo izobraževanje na temo samoobrambe, kjer so se zaposleni naučili, kako ravnati v primeru potnikov, ki so nasilni ali pod vplivom raznovrstnih substanc. Zelo uporabna so bila tudi znanja s področja psihologije, kjer so se člani kabinskega osebja naučili, kako obvladovati potnike.

Slovenski šolski sistem ne ponuja izobraževanja, kjer bi se oseba lahko izšolala za poklic kabinskega osebja, medtem ko Fakulteta za strojništvo omogoča šolanje pilotov (smer letalstvo). Načeloma imajo študentje Fakultete za strojništvo prednost pri zaposlovanju v

podjetju Adria Airways, d. d., saj je kar nekaj takšnih, ki najprej opravljajo delo kabinskega osebja, kasneje pa dokončajo študij in se izšolajo za pilota.

3.4.1 Zakonodaja na področju izobraževanja kabinskega osebja

Izobraževalni sistem kabinskega osebja je strogo predpisan in reguliran na podlagi mednarodnih zahtev kot tudi zahtev Republike Slovenije.

Na slovenskih tleh eno izmed najbolj aktivnih združenj na področju letalstva predstavlja Agencija za civilno letalstvo Republike Slovenije. Agencija je razmeroma mlada in se razvija v visoko kakovostno organizacijo z namenom oblikovanja centra civilnega letalstva v Republiki Sloveniji in širše. Njeno primarno delovanje je osredotočeno na varnost civilnega letalstva, obenem pa vzpostavlja pogoje za stalen razvoj civilnega letalstva v Republiki Sloveniji ter podpira domačo letalsko industrijo. Varnost se v tem primeru nanaša na zagotavljanje ustreznega nadzora ter na zadostno število strokovno usposobljenih in kompetentnih ljudi (Agencija za civilno letalstvo RS 2016).

Agencija za civilno letalstvo na neki način predstavlja portal, namenjen zaposlenim v letalstvu, bodočim zaposlenim in tudi potnikom. Na svoji spletni strani redno objavlja spremembe zakonov s področja letalstva, povzema ažurne mednarodne sporazume Slovenije z drugimi državami, objavlja termine usposabljanj in izpitov za člane kabinskega osebja, navaja razpisana delovna mesta in celo obvešča potnike o trenutno aktivnih letalskih prevoznikih v Republiki Sloveniji, pa tudi o informacijah o njihovih pravicah.

Ko je bodoči kandidat kabinskega osebja na letalu s strani letalske družbe izbran, mora pred začetkom dela pridobiti licenco, ki se nanaša na pridobitev kvalifikacij v okviru začetnega programa za usposabljanje, ki traja od 5 do 6 tednov.

Agencija za civilno letalstvo (2015) navaja priporočila in pravne podlage, ki veljajo za izvajalce šolanj za kabinsko osebje. Osnovna uredba št. 216/2008 v členu 8 (4. odstavek) opredeljuje osnovne pogoje, ki jih mora izpolnjevati kabinsko osebje. Poleg tega je treba upoštevati tudi Uredbo št. 290/2012 v delu CC (Aneks V) in Uredbo 965/2012, v delu ORO, poddelu CC. Aneks V predstavlja glavni dokument, ki opredeljuje zahteve, ki jih mora izpolnjevati kabinsko osebje in tudi organizacija, ki izvaja izobraževanja. V poddelu

CC (dodatek 1) so opredeljena teoretična in praktična poglavja, ki jih mora zagotoviti organizacija, ki začetno usposabljanje tudi izvaja. Na podlagi zahtev in predpisov je Agencija za civilno letalstvo podala ocenjeno minimalno število ur (ena ura predavanj = 60 minut) za začetno usposabljanje, razdeljeno po osnovnih poglavjih, kakor je navedeno v Tabeli 3.1.

Tabela 3.1: Primer programa za začetno usposabljanje kabinskega osebja

Osnovno poglavje	Teoretično šolanje	Praktično šolanje
Osnove letenja in letalska zakonodaja, ki pokriva zahteve in dolžnosti kabinskega osebja	25	
Komunikacija	4	
Uvodno predavanje o človeških faktorjih v letalstvu in CRM (Crew Resource Management)	8	
Delo s potniki in nadzor kabine	25	
Letalska medicina in prva pomoč	6	4
Nevarne snovi	5	
Osnove varnostne zahteve v letalstvu	6	
Trening »Dim in ogenj«	2	2
Trening preživetja	2	2
Skupaj:		8

Vir: Agencija za civilno letalstvo RS (2015).

Navedene naslove poglavji sestavljajo tudi podpoglavja, ki so določena v poddelu CC, in sicer v dodatku 1. Minimalno število ur za omenjena podpoglavja niso predpisana, vendar pa mora biti zadoščeno minimalno število ur v okviru celotnega poglavja. Podpoglavja se običajno opredelijo v okviru programa za usposabljanje. Izdaja potrdil kabinskega osebja poteka v skladu z Navodilom o izvajanju Uredbe Komisije (EU) št. 1178/2011 o tehničnih zahtevah in upravnih postopkih za letalsko osebje v civilnem letalstvu v skladu z Uredbo (ES) št. 216/2008 Evropskega parlamenta in Sveta, objavljeno v Uradnem listu RS, št. 9/2014.

Član kabinskega osebja mora za podaljšanje dovoljenja opraviti vsakoletno interno obnovo (osvežitev) znanja (po novih podatkih na vsake tri leta), vaje iz evakuacije iz nevarnih situacij ter tudi vaje za uporabo predpisane opreme za nevarne situacije (Zavod RS za zaposlovanje 2010).

V nadaljevanju navajam pravilnike, ki se nanašajo na usposabljanje članov kabinskega osebja, pa tudi na njihovo delo:

- Pravilnik o strokovni izobrazbi, izpitih in dovoljenjih za delo članov posadke letal (Uradni list SFRJ, št. 2/80, 31/80, 53/80, 43/81, 10/85, Uradni list RS, št. 57/02, 44/10),
- Pravilnik o pogojih, ki jih morajo izpolnjevati šole ali šolski centri za usposabljanje zrakoplovnega osebja (Uradni list RS, št. 23/95, 44/10),
- Pravilnik o številu in sestavi članov posadke zrakoplova (Uradni list RS, št. 24/99),
- Pravilnik o delovnem času posadk zrakoplovov (Uradni list RS, št. 31/99),
- Pravilnik o zdravstvenih zahtevah, ki jih mora izpolnjevati letalsko osebje in drugo strokovno osebje ter o preverjanju zdravstvene sposobnosti in vodenju evidenc o zdravstveni sposobnosti (Uradni list RS, št. 72/02, 62/08, 7/09, 41/14 in 32/16).

Zbornik letalskih predpisov, kot to določa Zakon o letalstvu (Uradni list RS, št. 81/10 – uradno prečiščeno besedilo) izdaja Javna agencija za civilno letalstvo Republike Slovenije.

Razvoj letalske družbe, kamor prištevamo tudi vsa izobraževanja, pa ne temelji zgolj na trenutno veljavnih zakonih in predpisih, temveč daje smernice za nadaljnji razvoj. Resolucija o nacionalnem programu razvoja civilnega letalstva Republike Slovenije do leta 2020 (Uradni list RS, št. 9/2010) določa naslednje osnovne temelje razvoja civilnega letalstva:

- varnost in zmanjšanje tveganj v civilnem letalstvu,
- trajnostni razvoj in
- konkurenčnost.

Ob upoštevanju temeljev ter trenutnih prednosti, slabost in potencialnih nevarnosti ter priložnosti so opredeljeni splošni cilji, h katerim mora stremeti tudi podjetje Adria

Airways, d. d., v želji, da jih do leta 2020 tudi doseže. Navajam tiste tendence, ki se nanašajo na razvoj kompetenc in izobraževanja:

- stalen razvoj predpisov, ki bodo omogočali implementacijo inovacij ter tehničnih in operativnih potreb civilnega letalstva,
- stalen, strokoven in učinkovit nadzor nad izvajanjem vseh dejavnosti civilnega letalstva ter uvedba sistema upravljanja varnosti in s tem okrepljeno preventivno delovanje pri zagotavljanju varnosti civilnega letalstva,
- izkoriščanje prednosti geostrateškega položaja Slovenije ter javna letališča intenzivno vključiti v sedanje in prihodnje prometne tokove ter z ustreznim vlaganjem v prometno infrastrukturo zagotoviti intermodalnost državne prometne mreže,
- okrepitev povezovanja letalske industrije in raziskovalno-izobraževalnih ustanov, ki bo na podlagi namenskih raziskav in razvoja omogočilo hitro in učinkovito vključevanje visoko strokovno izobraženih ter uvajanje novih tehnologij in postopkov v letalsko industrijo.

V skladu z določili Zakona o spremembah in dopolnitvah Zakona o letalstvu (ZLet-C) (Uradni list RS, št. 62/2010) Ministrstvo za infrastrukturo in prostor RS izvaja naslednje naloge: urejanje in nadzorovanje civilnega letalstva ter izvajanje določenih upravnih zadev, stalnega nadzora in nadzora nad izvajanjem letalskih predpisov in pravnih aktov, ki veljajo in se uporabljajo v Republiki Sloveniji, ter prekrškovnih postopkov (Ministrstvo za infrastrukturo 2012).

3.4.2 Interno preverjanje znanja

Poleg zakonsko določenega rednega preverjanja znanja na področju dela kabinskega osebja poteka tudi interno preverjanje znanja. Znanje se preverja občasno na t. i. »briefingih« (sestanki pred poletom), pri čemer vodja kabinskega osebja (*angl. purser*) preverja znanje predvsem novih članov kabinskega osebja. Obenem znotraj tima poteka tudi ocenjevanje s pomočjo ocenjevalnega lista, katerega vsebino prikazuje Tabela 3.2. Člana kabinskega osebja se za vsak posamezen sklop ocenjuje s 5-stopenjsko ocenjevalno lestvico, pri čemer 5 pomeni najboljšo oceno. Pridobljene ocene se upoštevajo tudi pri napredovanju na višje

delovno mesto, kar je podrobneje opisano v poglavju 3.5 Zaposlitvena razmerja kabinskega osebja.

Tabela 3.2: Spremljanje kvalitete dela člana kabinskega osebja

1. Osebna urejenost in celostna podoba
Uniforma v skladu z Navodilom o nošenju
Osebna urejenost
2. Delovne dolžnosti
Točen prihod na delo
Priprava na let (ISM)
Poznavanje delovnih listov (Check list)
Poznavanje posebnosti leta
Timsko delo
3. Emergency in operativni postopki
Sodelovanje pri EM briefingu
Izpolnjevanje dolžnosti, ki se nanašajo na varnost
Izpolnjevanje dolžnosti, ki se nanašajo na operativne postopke
Seznanjenost z revizijami/direktivami/obvestili in navodili
4. Odnos in komunikacija s potniki
Prepoznavanje in upoštevanje potreb specifičnih kategorij potnikov
Prijazen, vljuden in ustrežljiv odnos do potnikov
Sposobnost primerne reševanja konfliktne situacije
Prepoznavanje potnikovih potreb
5. Odnos do članov posadke/sodelavcev
Motiviranost
Medosebna komunikacija

Vir: Informacijski sistem Adria Airways, d. d. (2016).

3.5 Zaposlitvena razmerja kabinskega osebja

V tem delu raziskovalne naloge mi je bil v veliko pomoč intervju, ki sem ga opravil s kadrovsko službo podjetja Adria Airways (Priloga A in Priloga E), saj so tovrstne informacije interne narave, za to diplomsko delo pa ključnega pomena. Glede na to, da primerjam zaposlitvena razmerja kabinskega osebja, me je zanimalo tudi, kakšni so medsebojni odnosi med tema dvema skupinama, zato sem izvedel tudi intervju z zaposlenimi, ki so v prilogah.

Člani kabinskega osebja so v podjetju Adria Airways, d. d., bodisi zaposleni kot študentje (delo prek študentske napotnice) bodisi kot redno zaposleni. Tisti, ki so v podjetju zaposleni že dalj časa, menijo, da so bili pogoji za zaposlene študente včasih boljši, kot so sedaj. Kljub slabšim pogojem pa zaposleni študentje še vedno ostajajo na tem delovnem mestu, saj, kakor navajajo, je njihova strast in veselje do tega dela na prvem mestu.

3.5.1 Prejemki zaposlenih

Obstajajo bistvene razlike med obračunom plače za zaposlene študente in za redno zaposlene. Naslednja dejstva so pomembna za razumevanje politike zaposlovanja podjetja Adria Airways, d. d. Konkretno vrednosti podjetje hrani kot svojo poslovno skrivnost, zato jih podajam zgolj opisno.

Obračun plače za študente

Študentje so plačani na uro letenja, pri čemer se delovni čas računa na minuto natančno. Za razliko od redno zaposlenih pa delovni čas zaposlenih študentov prične teči tedaj, ko se prižgejo motorji letala, in konča tedaj, ko se le-ti izključijo. Delovni čas redno zaposlenih pa se prične ob prihodu v center. Študentu pripadajo tudi stroški prevoza, medtem ko do malice ni upravičen. Študenti so deležni tudi določenega deleža od skupnega zneska »Sky shop« prodaje na letalu.

Ker je obračun delovnega časa med zaposlenimi študenti in redno zaposlenimi drugačen, politika podjetja stremi k temu, da zaposlene študente planira za krajše lete in redno zaposlene za daljše.

Obračun plače za redno zaposlene

Plača redno zaposlenih članov kabinskega osebja je odvisna od mnogih parametrov. Za lažje razumevanje jih navajam v Tabeli 3.3.

Tabela 3.3: Parametri izračuna plače redno zaposlenih članov kabinskega osebja

1. Osnova (fiksna postavka)
2. »LEG« Merska enota »LEG« ponazarja en let ne glede na njegovo dolžino. Beleži še število LEG-ov.
3. Dnevnica Višina izplačila dnevnice je odvisna od t. i. »duty time«. Duty time označuje časovno obdobje, ki prične teči od prihoda zaposlenega na delo, ter se konča ob pristanku letala na ciljni destinaciji, vključujoč še + 0,5h. Ta čas teče neprestano, tudi tedaj, ko se član kabinskega osebja nahaja v tujini, in preneha teči ob povratku na bazno letališče Jožeta Pučnika. - duty time 0–8 h = 25 % dnevnice - duty time 8–14 h = 75 % dnevnice - duty time nad 14 h = 100 % dnevnice
4. Prevoz na delo Redno zaposleni so upravičeni do izplačila stroškov za prevoz na delo v višini 0,18 EUR/km.
5. Malica Redno zaposleni so še nedavno tega na stroške podjetja imeli možnost naročanja toplega obroka ob prihodu na delo, po spremembah pa sedaj prejmejo fiksni dodatek za malico, ki jim pripada na 6 ur delovnega časa.
6. Delež prodaje Sky shop Delež prodaje se enakomerno porazdeli med vse člane posadke posameznega leta.
7. Posebni dodatki Dodatek prejme član kabinskega osebja tedaj, ko je prisoten bodisi na letu posebnega pomena ali na letu, ki prevažata rizičen tovor. Na tovrstnih letih so prisotni samo moški predstavniki članov kabinskega osebja.

Vir: Intervju, oseba C (2016).

Če primerjamo prejemke zaposlenega študenta in prejemke redno zaposlenega, kaj hitro postane jasno, da večina študentov stremi k temu, da se čim prej redno zaposli in prejema dodatne ugodnosti.

3.5.2 Napredovanje

Vsak zaposleni član kabinskega osebja ima ob izpolnjevanju pogojev ter glede na potrebe podjetja možnost napredovanja na svojem delovnem mestu. Hierarhijo navaja Flight Attendant Manual (2011, 56). V začetku vsak član kabinskega osebja opravlja delo kot »CCM2« (angl. *Cabin Crew Member*). Le-ta ima možnost napredovanja na mesto CCM1 (angl. *Purser* oziroma *Senior Cabin Crew Member*), ki predstavlja šefa kabinskega osebja. Za opravljanje dela CCM1 mora član kabinskega osebja opraviti večmesečno šolanje, teste in veliko praktičnega dela. Šele po dosegu CCM1 se lahko član kabinskega osebja, če to želi, prijavi tudi na ostala delavna mesta, ki so pogojena s CCM2 in CCM1:

- vodja oddelka kabinskega osebja na letalu (angl. *Cabin Crew Manager*). Ta pozicija obsega 75 % dela na letalu in 25 % dela v bazi,
- inštruktor (angl. *Instructor*) – več tipov,
- vodja inštruktorjev (angl. *Chief TCCM*),
- svetovalec za varnost (angl. *Safety Cabin Advisor*).

Zaposleni študent lahko zaseda zgolj delovno mesto CCM2, CCM1 lahko postane le redno zaposleni član kabinskega osebja. Zaposlovanje članov kabinskega osebja je tako močno povezano s potrebami podjetja po točno določenem kadru. Podjetje zaposlenega študenta največkrat redno zaposli tedaj, ko potrebuje nov kader za delovna mesta, ki so bila navedena v prejšnjem odstavku. Takoj po pridobitvi redne zaposlitve mora član kabinskega osebja opraviti vsa izobraževanja, ki so zakonsko predpisana za točno določeno delovno mesto oziroma funkcijo.

Odločilni parameter za pridobitev redne zaposlitve člana kabinskega osebja je dolžina delovne dobe ter tako pridobljene izkušnje (število letov). V podjetju sicer poteka notranje ocenjevanje na podlagi že predstavljenega obrazca (Tabela 3.2: Spremljanje kvalitete dela člana kabinskega osebja), vendar ima t. i. »Seniority« veliko prednost. Člani kabinskega

osebja so sprva zaposleni za določen čas (eno leto) s podaljšanjem za še eno leto in šele; po preteku tega obdobja prejmejo zaposlitev za nedoločen čas.

Politiko zaposlovanja v podjetju (kakor navajajo osebe v intervjuju) so bistveno spremenile pobude študentov v letu 2013, ki se nanašajo na neupoštevanje določil Zakona o delovnih razmerjih (ZDR-1). Le-ti so se sklicevali na dopusten maksimalen delež zaposlenih študentov ter obenem maksimalni dopustni delovni čas študenta oziroma kako dolgo sme zaposleni študent neprekinjeno delati na sistematiziranem delovnem mestu. Zaposleni študentje kot člani kabinskega osebja namreč svoje delo formalno opravljajo preko študentskega servisa, dejansko pa so njihove obveznosti povsem enake kot pri osebah, s katerimi ima podjetje sklenjeno pisno pogodbo o zaposlitvi, prav tako so njihove obremenitve in dolžnosti enake. Na podlagi 204. člena Zakona o delovnih razmerjih (v nadaljevanju ZDR) so tako študentje zahtevali izročitev pisne pogodbe o zaposlitvi za nedoločen čas, saj isti zakon v 15. členu določa, da »sme delavec kadarkoli zahtevati od delodajalca, da mu ta izroči pisno pogodbo o zaposlitvi«. Nanašajoč se na 16. člen ZDR, so imeli zaposleni študentje enako delovno razmerje s podjetjem kot redno zaposleni, saj so jih vezale enake obveznosti, dolžnosti, odgovornosti in omejitve, npr. vsa obvezna izobraževanja in usposabljanja, predhodna napoved in odobritev časa dopusta, bolniška odsotnost, zaradi katerih pa seveda niso prejeli povračila. Dela kabinskega osebja namreč ni mogoče opravljati kot »pomoč na letalu«, temveč samo z opravljeno potrebno licenco. Postopki pridobitve licence pa so enaki za zaposlene študente kot tudi za redno zaposlene člane kabinskega osebja.

Študentje so ugotavljali tudi neskladnost pri izplačilu prejemkov. Na podlagi 9. člena ZDR se delavec s pričetkom delovnega razmerja vključi v socialna zavarovanja, po 42. členu pa je upravičen do plače, nadomestila plače, nadomestila stroškov, regresa in drugih prejemkov iz delovnega razmerja. Kljub temu da so zaposleni študentje delali prek študentskih napotnic, na podlagi 214. člena ni šlo za »občasno ali začasno delo prek napotnic«, pač pa za delovno razmerje, kar pomeni, da bi morali biti študentje upravičeni tudi do vseh povračil v skladu s tem. Isti člen namreč določa, da je pri »začasnem in občasnem delu poudarjena začasnost oziroma občasnost tega dela (t.j. časovna omejitev), predvsem pa, da gre za dela, ki se glede na delovni proces ne opravljajo stalno in nepretrgano, temveč trajajo le določen krajši čas, ali pa so potrebna od časa do časa«.

Potem ko so si študentje uspeli izboriti svoje pravice, se je politika zaposlovanja v podjetju bistveno spremenila. Proces zaposlovanja se je povečal, dandanes pa študentsko delovno silo v skladu z ZDR najemajo zgolj začasno, in sicer za obdobja, ko se v podjetju izkažejo povišane potrebe po tej funkciji, kar predstavlja predvsem poletne mesece. Z uveljavljanjem navedenih pravic zakona je danes v podjetju Adria Airways, d. d., veliko več redno zaposlenih članov kabinskega osebja, kot jih je bilo v preteklosti. Natančna statistika ostaja poslovna skrivnost podjetja, podatki, pridobljeni s pomočjo intervjujev zaposlenih, pa omogočajo razumevanje bistvenih sprememb v politiki zaposlovanja podjetja v zadnjih treh letih. Na podlagi tega je podjetje primorano zaposlovati tudi člane kabinskega osebja tipa CCM2.

3.5.3 Delovnik in dopust redno zaposlenih

Delovnik člana kabinskega osebja se razprostira celih 365 dni v letu, določen pa je s t. i. »delovnim blokom 4-2-4-2-4-3«. To pomeni, da na vsake štiri dni sledita najprej po dva prosta dneva in nato ponovno štirim delovnim dnevom sledijo trije prosti dnevi. Planska služba članom kabinskega osebja formulira termine letov za 15 dni vnaprej. Prilagajanje delovnika sicer ni mogoče, vendar so zaposleni povedali, da se na podlagi njihovih dobrih medsebojnih odnosov lahko medsebojno dogovorijo tudi za menjave.

Običajno delovno mesto minimalno obsega 20 dni plačanega letnega dopusta ter praznike. Poklic člana kabinskega osebja zaradi specifičnosti dela omogoča zaposlenim minimalno 30 dni plačanega dopusta z vključenimi prazniki. Na podlagi intervjujev z zaposlenimi sem ugotovil, da le-ti nimajo težav pri dogovarjanju glede dopusta, če to javijo pravočasno.

3.6 Anketna raziskava

Raziskavo sem izvedel s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika, cilj raziskave pa je bilo ugotoviti razlike med redno zaposlenimi in zaposlenimi študenti kabinskega osebja podjetja Adria Airways, d. d. Podrobnosti anketiranja, teme anketnega vprašalnika in rezultate navajam v nadaljevanju.

3.6.1 Opis populacije, vzorca in poteka raziskave

Z namenom pridobitve čim večjega vzorca so bili predmet raziskave vsi redno zaposleni, pogodbeno zaposleni in zaposleni študentje kabinskega osebja v podjetju Adria Airways, d. d. Vzorčil sem glede na vrsto zaposlitve, kar je v tej raziskavi bistvenega pomena. Prav tako sem anketirance razdelil glede na spol, starost in stopnjo izobrazbe. Bazo 151 članov kabinskega osebja sem pridobil na podjetju Adria Airways, d. d. Anketo je izpolnilo 59 oseb, kar predstavlja 39,1% odzivnost. Med njimi je anketo izpolnjevalo 44 redno zaposlenih (74,6 %) in 15 (25,4 %) zaposlenih študentov. Med 59 izpolnjenimi vprašalniki je bilo 18,6 % moških in 81,4 % žensk. Povprečna starost vseh anketirancev je znašala 31,65 let. Vprašalnik sem postavil na spletno mesto www.mojaanketa.si. Z namenom pridobitve čim bolj natančnih rezultatov sem oblikoval tri ankete, za vsak tip zaposlitve posebej. Ob koncu ankete sem ugotovil, da ni bilo nobenega anketiranca, ki bi bil pogodbeno zaposlen v podjetju, tako da sem pri nadaljnji analizi izhajal iz dveh ciljnih skupin. Spletno povezavo z anketo sem pošiljal prek svoje e-pošte. V 14 dneh sem zbral 59 izpolnjenih vprašalnikov. Anketa je bila anonimna. Vprašalnik je vseboval 11 vprašanj in je naveden v prilogah ob koncu diplomskega dela. Vprašanja so bila zaprtega tipa, zanimali pa so me naslednji ključni elementi:

- trajanje delovnega razmerja v podjetju,
- zadovoljstvo z delom v splošnem (glede na specifiko dela),
- zadovoljstvo s plačo,
- zadovoljstvo z izobraževanji in usposabljanji ter pridobitvijo specifičnih kompetenc,
- kaj je zaposlenim všeč pri njihovem delu in kaj jim ni,
- želje zaposlenih glede njihove kariere v podjetju Adria Airways, d. d.

Zadovoljstvo sem opredeljeval s 5-stopenjsko lestvico: 1 – popolnoma nezadovoljen/-a, 2 – nisem zadovoljen/-a, 3 – delno zadovoljen/-a, 4 – zadovoljen/-a, 5 – zelo zadovoljen/-a. Lestvica izhaja iz t. i. »Likertove lestvice stališč«, ki je danes najpogosteje uporabljena lestvica v anketnih vprašalnikih družboslovnih raziskav. Posamezni sklopi trditev se tako ocenjujejo s stopnjo strinjanja/nestrinjanja oziroma zadovoljstva/nezadovoljstva. V uporabi so danes sicer tudi krajše (štiri- ali tristopenjske) ter daljše, kot je sedem-, devet- in enajststopenjska (Trochim 2006). Skrajšano obliko (4-stopenjsko lestvico) sem uporabil pri

merjenju stopnje strinjanja: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – strinjam se, 4 – popolnoma se strinjam.

3.6.2 Predstavitev hipotez

Pred oblikovanjem anketnega vprašalnika sem oblikoval hipoteze, na katere bom lahko po opravljeni analizi tudi odgovoril. Zastavljene hipoteze jasno primerjajo delovno razmerje redno zaposlenega in zaposlenega študenta. Podrobneje so me zanimale razlike v zadovoljstvu, ki se nanašajo na specifično dela, izobraževanja, kompetence in na pridobitev zaposlitve oziroma ohranitev le-te. Tabela 3.4 prikazuje šest ključnih hipotez.

Tabela 3.4: Hipoteze diplomskega dela

Šifra	Hipoteza
H1	Dodatna izobraževanja v podjetju redno zaposlenim kot zaposlenim študentom predstavljajo oviro pri izboru tovrstnega delovnega mesta.
H2	Zaposleni študentje z delovnim mestom kabinskega osebja upajo tudi na kasnejšo zaposlitev.
H3	Zadovoljstvo zaposlenih študentov v okviru dela kabinskega osebja je bistveno manjše od zadovoljstva redno zaposlenih.
H4	Redno zaposleni kot tudi zaposleni študentje so v splošnem zadovoljni z obliko izobraževanja ter usposabljanja, ki ju podjetje ponuja.
H5	Redno zaposleni menijo, da so njihove kompetence dovolj razvite za opravljanje tega dela.
H6	Zaposleni študentje bi želeli imeti bolj poglobljena izobraževanja na temo poklica, ki ga opravljajo.

Kakor je bilo omenjeno že v teoretičnem delu, je izobraževanje in usposabljanje kadra nujno za podjetje z vidika njegove konkurenčne prednosti in nenazadnje uspešnosti nasploh. Na podlagi opisa delovnega mesta člana kabinskega osebja ter razlage specifičnih izobraževanj lahko sklepamo, da so le-ta razmeroma zahtevna in obenem tudi pogoj za opravljanje tega dela (pridobitev in podaljšanje licence). Dodatna izobraževanja so sicer lahko zgolj obnavljalnega tipa v okviru rednih obveznosti ali pa so to izobraževanja dopolnilnega tipa. Zavzetost za kakršno koli obliko izobraževanja pa je seveda odvisna od

posameznika, zato me je v prvi hipotezi (H1) zanimalo predvsem to, kakšen vidik do tega zavzemajo zaposleni študentje in kakšen odnos imajo do tega redno zaposleni. Res je, da predvsem redno zaposleni, ki v podjetju delujejo že dalj časa in imajo razvito že določeno stopnjo kompetenc (Kohont 2016 7), morda obravnavajo dodatna izobraževanja kot odvečna. Prav tako obstaja velika verjetnost, da so tudi študentom dodatna izobraževanja v breme, saj njihovo delo poteka prek študentskega servisa, in kakor je bilo to omenjeno v prejšnjem poglavju, za čas izobraževanj niso plačani. Delo prek študentskega servisa je namreč obravnavano kot začasno delo in ga zato na podlagi teorije o fleksibilizaciji dela (Kanjuro Mrčela in Ignjatović 2004, 254) ne moremo uvršati med tista, kakor jih avtor poimenuje »prijazna dela«, ki bi poleg vzpostavljanja socialne varnosti zaposlenih nudila tudi plačane aktivnosti oziroma izobraževanja v okviru obravnavanega dela. Na podlagi omenjenih dejstev hipoteza H1 trdi, da *»dodatna izobraževanja v podjetju redno zaposlenim kot tudi zaposlenim študentom predstavljajo oviro pri izboru tovrstnega delovnega mesta«*.

Področje zaposlovanja ne moremo obravnavati na splošno, saj nanj bistveno vplivajo demografski dejavniki. Kakor navajata Kanjuro Marčela in Ignjatović (2004, 243), je slovenski trg dela v primerjavi z drugimi državami EU še relativno tog in nefleksibilen. Za Slovenijo je obenem značilna tradicionalna miselnost s točno določenimi kulturnimi vzorci, ki so ozko usmerjeni ter osredotočeni izključno na redno zaposlitev za nedoločen čas kot edino možno in najboljšo obliko zaposlitve (Kanjuro Marčela in Ignjatović 2004, 245). Zaposleni študentje, ki delo člana kabinskega osebja opravljajo vestno in v skladu s predpisi zato, kakor navaja hipoteza H2 v Tabeli 3.4, *»upajo tudi na kasnejšo zaposlitev«*.

Fleksibilizacijo, ki označuje »proces spreminjanja pogojev zaposlovanja in načina organiziranja dela« (Kanjuro Marčela in Ignjatović 2004, 230), lahko razumemo pozitivno ali negativno, presoja pa je odvisna od okoliščin, v katerih poteka, ter vidika, s katerega jo ocenjujemo. Zaposleni študentje v podjetju Adria Airways, d. d., opravljajo delo člana kabinskega osebja prek študentske napotnice, ki jim ne omogoča nikakršne varnosti, ki bi jim jo lahko zagotovila kakršna koli druga oblika zaposlitvenega razmerja. Slovenija, kakor navajata Kanjuro Marčela in Ignjatović (2004, 236), žal spada v sam vrh z opazno manjšim deležem zaposlenih v fleksibilnih oblikah zaposlovanja. Ker so tovrstne oblike, predvsem »prijaznega tipa« (npr. skrajšani delovni čas, delo na daljavo, kombiniranje obdobij aktivnosti v plačanem delu in neplačanih aktivnosti), na naših tleh še razmeroma

nerazvite, so študentje nezadovoljni, saj jim delovno razmerje, ki ga imajo, ne zagotavlja varnosti in višine prihodkov, ki bi jo sicer prejeli ob npr. redni zaposlitvi, ki jo največkrat tudi izpostavljajo. Na podlagi tega hipoteza H3 trdi, da je *»zadovoljstvo zaposlenih študentov v okviru dela kabinskega osebja bistveno manjše od zadovoljstva redno zaposlenih«*.

Delo člana kabinskega osebja obsega dolžnosti, obveznosti in stroga pravila, ki jih morajo upoštevati vsi, ne glede na vrsto zaposlitvenega razmerja. Kakor je bilo omenjeno v teoretičnem delu, je glavno poslanstvo podjetja Adria Airways, d. d., zagotavljanje varnostne kulture (Adria 2016b), k čemur sodijo tudi redna izobraževanja in usposabljanja. Izobraževanja in usposabljanja predstavljajo temelj tega poklica, česar se zavedajo prav vsi kandidati, ki se prijavljajo na to delovno mesto. Uspešno delovanje podjetja dokazujejo pridobljeni standardi kakovosti (Adria 2016b), podrobneje opisani v teoretičnem delu. Človeški viri pri tem predstavljajo temelj uspešno delujoče organizacije, razvoj specifičnih kompetenc na podlagi pridobljenih znanj pa seveda pogoj za opravljanje tega dela in posledično zagotavljanje varnosti. Na podlagi tega hipoteza H4 trdi, da so *»redno zaposleni kot tudi zaposleni študentje v splošnem zadovoljni z obliko izobraževanja ter usposabljanja, ki ju podjetje ponuja«*.

Največje merilo za napredovanje v podjetju Adria Airways, d. d., predstavljajo izkušnje in delavna doba oziroma *»seniority«*, kakor to navajajo osebe v intervjujih. Redno zaposleni člani kabinskega osebja so v podjetju prisotni bistveno dlje kot zaposleni člani kabinskega osebja, zato so tudi njihove delovno specifične kompetence veliko bolj razvite. Na podlagi tega hipoteza H5 trdi, da *»redno zaposleni člani kabinskega osebja menijo, da so njihove kompetence dovolj razvite za opravljanje tega dela«*. V nasprotju s trditvijo hipoteze H5 pa se pojavlja vprašanje, če bi potemtakem študentje želeli imeti bolj poglobljena izobraževanja, da na takšen način izboljšajo raven svojih specifičnih kompetenc, potrebnih za to delo. Poleg tega običajno delodajalec vlaga v izobraževanja tistih, ki jih ima tudi namen redno zaposliti, česar pa si študentje najbolj želijo. Obenem so opravljeni intervjuji razkrili tudi to, da za člane kabinskega osebja poteka interno ocenjevanje, ki je predloženo kadrovske službi tedaj, ko se delavec prijavi na razpis za višjo pozicijo v okviru funkcije člana kabinskega osebja. Hipoteza H6 zato trdi, da bi *»zaposleni študentje želeli imeti bolj poglobljena izobraževanja na temo poklica, ki ga opravljajo«*.

3.6.3 Rezultati in analize ankete

Pridobljene rezultate ankete sem obdelal s pomočjo spletnega orodja www.mojaanketa.si ter programa Excel. Zaradi nazorne predstavitve analiziram rezultate ankete glede na 11 vprašanj z vidika redno zaposlenih in zaposlenih študentov. Obenem podajam tudi sintezne tabele, s katerimi podrobneje vrednotim hipoteze.

Prvo vprašanje se je nanašalo na trajanje delovnega razmerja. Iz Grafa 3.1 je razvidno, da je kar 52,3 % anketiranih redno zaposlenih v podjetju že več kot 10 let. Razmeroma velik odstotek se prav tako pojavi v kategoriji od 5 do 10 let (29,5 %).

Graf 3.1: Trajanje delovnega razmerja redno zaposlenih

do 6 mesecev	0		0%
1 do 3 leta	8		18.2%
3 do 5 let	0		0%
5 do 10 let	13		29.5%
več kot 10 let	23		52.3%
Vsi rezultati	44		

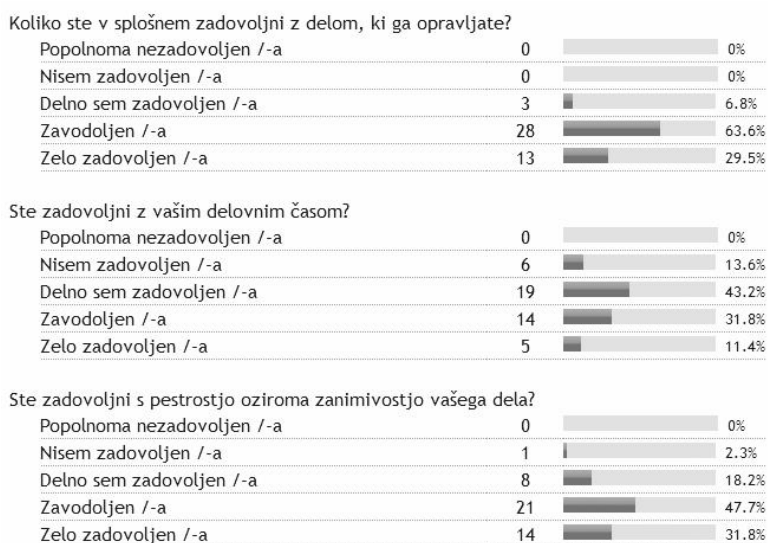
Največ anketiranih zaposlenih študentov (80 %) je v podjetju delujočih od 1 do 3 let, 20 % pa je tistih novih, ki v podjetju delujejo do 6 mesecev. Iz Grafa 3.2 je tudi razvidno, da nobeden od zaposlenih študentov ni v delovnem razmerju več kot 3 leta. Rezultati so smiselno primerljivi s kadrovanjem podjetja Adria Airways, d. d., saj velja pravilo, da lahko član kabinskega osebja pridobi redno zaposlitev tedaj, ko je že kot študent delal na istem delovnem mestu 3 leta. Po 3 letih običajno zaposleni študent ali pridobi redno zaposlitev ali pa se odloči za drugi poklic.

Graf 3.2: Trajanje delovnega razmerja zaposlenih študentov

do 6 mesecev	3		20%
1 do 3 leta	12		80%
3 do 5 let	0		0%
5 do 10 let	0		0%
več kot 10 let	0		0%
Vsi rezultati	15		

V drugem vprašanju me je zanimalo splošno zadovoljstvo z opravljanjem dela, pri čemer so anketiranci ocenjevali svoje splošno zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo, zadovoljstvo z delovnim časom in zadovoljstvo s specifikom dela, ki ga ponuja poklic kabinskega osebja. Zadovoljstvo sem meril s 5-stopenjsko lestvico, kakor je to opisano tudi v uvodnem delu raziskave. Rezultate prikazujeta Graf 3.3 in Graf 3.4.

Graf 3.3: Splošno zadovoljstvo redno zaposlenih s specifikom dela kabinskega osebja

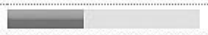


Kar 63,6 % redno zaposlenih anketirancev je v splošnem zadovoljnih s svojim delom, 29,5 % jih je celo zelo zadovoljnih, le 6,8 % je delno zadovoljnih. V splošnem je delovni čas redno zaposlenih sprejemljiv (31,8 % zadovoljnih in 43,2 % delno zadovoljnih), kar izhaja iz dejstva, da so bili že uvidoma pred začetkom dela seznanjeni z nestanovitnim urnikom, ki je eden izmed elementov, značilnih za ta poklic.

Splošno zadovoljstvo zaposlenih študentov je večje v primerjavi z redno zaposlenimi. Iz Grafa 3.4 je mogoče razbrati, da je zelo zadovoljnih kar 40 % zaposlenih študentov in kar 53,3 % jih je zadovoljnih. Zaposleni študentje so tudi nekoliko bolj zadovoljni z delovnim časom (46,3 % zadovoljnih, 40 % delno zadovoljnih). Rezultate je mogoče interpretirati glede na povprečno starost redno zaposlenih, ki znaša 39,8 leta, in zaposlenih študentov, ki znaša 23,5 leta. Mlajši študentje so tako predvidoma nekoliko manj občutljivi na nestanoviten urnik, ki je značilen za ta poklic.

Graf 3.4: Splošno zadovoljstvo zaposlenih študentov s specifikom dela kabinskega osebja

Koliko ste v splošnem zadovoljni z delom, ki ga opravljate?

Popolnoma nezadovoljen /-a	0		0%
Nisem zadovoljen /-a	0		0%
Delno sem zadovoljen /-a	1		6.7%
Zavodoljen /-a	8		53.3%
Zelo zadovoljen /-a	6		40%

Ste zadovoljni z vašim delovnim časom?

Popolnoma nezadovoljen /-a	0		0%
Nisem zadovoljen /-a	2		13.3%
Delno sem zadovoljen /-a	6		40%
Zavodoljen /-a	7		46.7%
Zelo zadovoljen /-a	0		0%

Ste zadovoljni s pestrostjo oziroma zanimivostjo vašega dela?

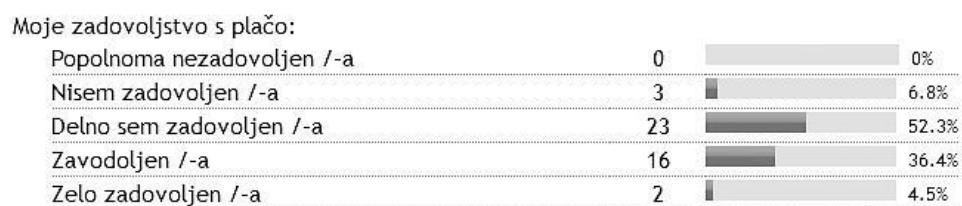
Popolnoma nezadovoljen /-a	0		0%
Nisem zadovoljen /-a	0		0%
Delno sem zadovoljen /-a	0		0%
Zavodoljen /-a	9		60%
Zelo zadovoljen /-a	6		40%

Splošno navdušenost nad delom zaposlenih študentov je mogoče razbrati v visoki stopnji zadovoljstva z zanimivostjo dela. 40 % zaposlenih študentov je namreč s pestrostjo dela zelo zadovoljnih in 60 % je tistih, ki so zadovoljni s specifikom tega dela.

Na podlagi analize Grafa 3.3 in Grafa 3.4 je mogoče trditi, da je v splošnem zadovoljstvo zaposlenih študentov nekoliko večje od zadovoljstva redno zaposlenih. Povprečje vseh treh odgovorov za redno zaposlene znaša 24,2 % zelo zadovoljnih ter 47,7 % zadovoljnih, kar predstavlja nekoliko nižjo stopnjo v primerjavi z zaposlenimi študenti (26,7 % zelo zadovoljnih in 53,3 % zadovoljnih). Omenjeno dejstvo tako ovrže hipotezo H3.

V nadaljevanju me je zanimalo zadovoljstvo anketiranih z njihovo plačo. Rezultate prikazujeta Graf 3.5 in Graf 3.6.

Graf 3.5: Zadovoljstvo redno zaposlenih s plačo



Redno zaposleni so s plačo delno zadovoljni (52,3 %), še razmeroma visok odstotek jih je zadovoljnih (36,4 %), medtem ko jih 6,8 % s plačo ni zadovoljnih.

Graf 3.6: Zadovoljstvo zaposlenih študentov s plačo



V Tabeli 3.5 je prikazano število anketirancev po preučevanih skupinah, aritmetična sredina na vprašanjih zadovoljstva z delom, delovnim časom, zanimivostjo dela in plačo, standardni odklon in rezultat t-testa. Standardni odklon opiše homogenost oziroma heterogenost odgovorov. Višja vrednost pomeni večjo heterogenost odgovorov. S t-testom preverimo, ali se povprečni vrednosti preučevanih skupin med seboj statistično značilno razlikujeta. Uporabljena je stopnja značilnosti $\alpha = 0,05$. P-vrednost je najmanjša stopnja značilnosti, pri kateri še zavrnemo ničelno hipotezo. V našem primeru ničelna hipoteza pravi, da ni razlik med skupinama v merjenih spremenljivkah. Kadar je p-vrednost manjša ali enaka 0,05, sprejmemo alternativno hipotezo, ki pravi, da so razlike med skupinama v preučevanih spremenljivkah.

Iz vzorčnih podatkov sledi, da so študentje v povprečju nekoliko bolj splošno zadovoljni z delom in z zanimivostjo dela. Zaposleni so v povprečju nekoliko bolj zadovoljni z delovnim časom in plačo. Razlike v povprečnih vrednostih pa v nobenem primeru niso statistično značilne. P-vrednost je pri vseh spremenljivkah višja od 0,05. Hipoteza 3 torej ni sprejeta.

Tabela 3.5: Povprečno zadovoljstvo z delom, delovnim časom, zanimivostjo dela in plačo po preučevanih skupinah, standardni odklon in število odgovarjajočih ter rezultat t-testa za neodvisne vzorce

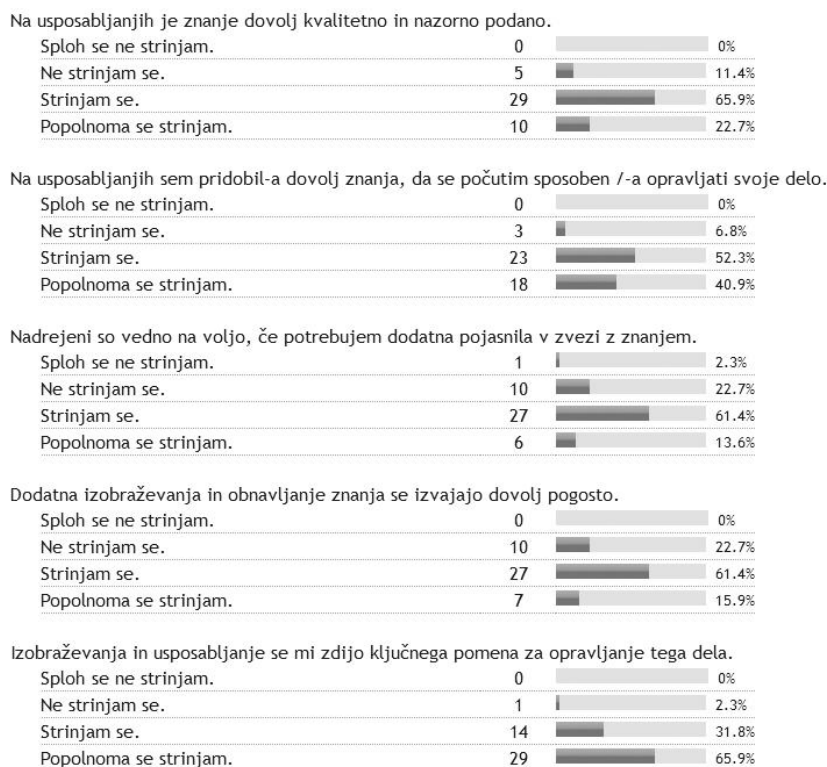
		n	M	SD	t	df	P-vrednost
Splošno zadovoljstvo z delom	Študenti	15	4,33	0,62	0,61	57	0,542
	Zaposleni	44	4,23	0,57			
Zadovoljstvo z delovnim časom	Študenti	15	3,33	0,72	-0,30	57	0,763
	Zaposleni	44	3,41	0,87			
Zadovoljstvo z zanimivostjo dela	Študenti	15	4,40	0,51	1,44	57	0,154
	Zaposleni	44	4,09	0,77			
Zadovoljstvo s plačo	Študenti	15	3,33	0,62	-0,26	57	0,793
	Zaposleni	44	3,39	0,69			

* n = število anketirancev; M = aritmetična sredina; SD = standardni odklon; t = testna statistika; df = stopnje prostosti

Skoraj enaka stopnja delnega zadovoljstva s plačo se pojavi pri zaposlenih študentih (53,3 %), v primerjavi z redno zaposlenimi pa je nekoliko več zaposlenih študentov (40 %), ki so s plačo zadovoljni. Podoben odstotek se pojavi tudi pri tistih, ki s plačo niso zadovoljni (6,7 %). Rezultati zadovoljstva s plačo redno zaposlenih in zaposlenih študentov so tako teoretično enaki, saj se kot utež pri redno zaposlenih pojavi tudi 4,5 % tistih, ki so s plačo zelo zadovoljni. Zadovoljstvo s plačo je tako uravnoteženo in ne vpliva na spremembo izida pri ovrednotenju hipotez, ki primerjajo zadovoljstvo redno zaposlenih in zaposlenih študentov.

Anketni vprašalnik se je v nadaljevanju osredotočil na izobraževanja, usposabljanja in kompetence, ki so za delo kabinskega osebja specifične in zato tudi podrobneje obravnavane v teoretičnem delu. Zanimalo me je, kako anketiranci ocenjujejo kvaliteto podanega znanja na izobraževanjih in usposabljanjih, kako vrednotijo pridobljene sposobnosti (lastne kompetence), pripravljenost nadrejenih za dodatna pojasnila ter pogostost in nujnost dodatnih izobraževanj oziroma obnavljanje specifičnega znanja. Anketiranci so na vprašanja odgovarjali s stopnjo strinjanja, ponazorjeno s 4-stopenjsko lestvico. S sodimi lestvicami tako prisilimo anketirance k jasnemu mnenju in izogibanju sredinskih odgovorov. Rezultate prikazujeta Graf 3.7 in Graf 3.8.

Graf 3.7: Zadovoljstvo redno zaposlenih z izobraževanji



Iz Grafa 3.7 je razvidno, da se 65,9 % anketiranih redno zaposlenih strinja, da je znanje na usposabljanjih dovolj kvalitetno podano, 22 % pa je tistih, ki se s trditvijo popolnoma strinja. Zanimivo je, da se pojavi kar 11,4 % anketirancev, ki se z omenjeno trditvijo ne strinja. Kljub temu se redno zaposleni na podlagi pridobljenih znanj v večini počutijo dovolj kompetentne za opravljanje dela kabinskega osebja (52,3 % se s trditvijo strinja in 40,9 % se s trditvijo popolnoma strinja). Tudi pri tem vprašanju se pojavi 6,8 % anketirancev, ki pa menijo, da niso pridobili dovolj znanj, da bi se počutili kompetentne.

Redno zaposleni se v večini popolnoma strinjajo (65,9 %), da so izobraževanja in usposabljanja ključnega pomena za opravljanje tega dela. Kar 31,8 % se jih s to trditvijo tudi strinja. 61,4 % anketirancev se strinja, da se obnavljalna usposabljanja izvajajo dovolj pogosto, 15,9 % pa se jih s tem popolnoma strinja. Kar 22,7 % anketirancev pa meni, da bi se morala izobraževanja izvajati pogosteje.

Ključno vlogo izobraževanj odigrajo vsekakor tudi nadrejeni, ki so v konkretni situaciji na voljo za dodatna pojasnila v zvezi s pridobljenimi znanji. 61,4 % redno zaposlenih meni, da so nadrejeni na voljo za dodatna pojasnila, 13,6 % se s tem celo popolnoma strinja.

Zanimivo pa, da obstaja 22,7 % redno zaposlenih, ki menijo, da nadrejeni niso na voljo za dodatna pojasnila k pridobljenim znanjem.

Graf 3.8: Zadovoljstvo zaposlenih študentov z izobraževanji



Zaposleni študentje so s kvaliteto znanja nekoliko bolj zadovoljni. Iz Grafa 3.8 je mogoče razbrati, da se jih 60 % strinja in 40 % popolnoma strinja, da so znanja dovolj kvalitetno podana. Prav tako je njihov občutek kompetentnosti nekoliko večji v primerjavi z redno zaposlenimi. 40 % anketiranih zaposlenih študentov se popolnoma strinja in 60 % se jih strinja s trditvijo, da so na izobraževanjih pridobili dovolj znanja, da se počutijo sposobne za opravljanje tega dela. Posledično je tudi več tistih, ki se popolnoma strinjajo (40 %) in strinjajo (60 %) s trditvijo, da se izobraževanja in obnavljanja znanja izvajajo dovolj pogosto. V povprečju pa se skoraj enak delež zaposlenih študentov v primerjavi z redno zaposlenimi strinja, da so izobraževanja in usposabljanja ključnega pomena pri opravljanju dela kabinskega osebja.

Nekoliko nižja stopnja strinjanja se pojavlja pri zaposlenih študentih na področju podajanja dodatnih informacij s strani zaposlenih. 6,7 % jih namreč meni (»sploh se ne strinjam«), da

nadrejeni sploh niso na voljo za dodatna pojasnila, tudi 13,3 % (»ne strinjam se«) še vedno pogreša dodatna pojasnila s strani nadrejenih. Mnenja o tem vprašanju so torej popolnoma deljena, saj se kot utež kar 53,3 % zaposlenih študentov strinja s trditvijo o pomoči nadrejenih, pa tudi 26,7 % se jih s tem popolnoma strinja.

Na podlagi analize Grafa 3.7 in Grafa 3.8 lahko vrednotimo hipoteze H4, H5 in H6. V večini so redno zaposleni in zaposleni študentje zadovoljni z izobraževanji. Omenjeno potrjujejo razmeroma visoki deleži obeh ciljnih skupin, ki se s tem strinjajo in popolnoma strinjajo. V nadaljevanju navajam Tabelo 3.6, ki povzema stopnjo strinjanja in popolnega strinjanja s trditvam. »ZŠ« označuje zaposlenega študenta, medtem ko »RZ« označuje redno zaposlenega.

Tabela 3.6: Stopnja strinjanja in popolnega strinjanja s trditvami o zadovoljstvu z izobraževanji

Trditev	Strinjam se (RZ)	Popolnoma se strinjam (RZ)	Strinjam se (ZŠ)	Popolnoma se strinjam (ZŠ)
a) Na usposabljanjih je znanje dovolj kvalitetno in nazorno podano.	65,9 %	22,7 %	60,0 %	40,0 %
b) Na usposabljanjih sem pridobil-a dovolj znanja, da se počutim sposoben / -a opravljati svoje delo.	52,3 %	40,9 %	40,0 %	60,0 %
c) Nadrejeni so vedno na voljo, če potrebujem dodatna pojasnila v zvezi z znanjem.	61,4 %	13,6 %	53,3 %	26,7 %
d) Dodatna izobraževanja in obnavljanje znanja se izvajajo dovolj pogosto.	61,4 %	15,9 %	60 %	40 %
e) Izobraževanja in usposabljanje se mi zdijo ključnega pomena za opravljanje tega dela.	31,8 %	65,9 %	40 %	60 %

Tabela 3.6 nam bo v nadaljevanju služila pri primerjavi med redno zaposlenimi in zaposlenimi študenti, obenem pa predstavlja podlago za izračun povprečnih vrednosti strinjanja in popolnega strinjanja, s katerimi lahko opišemo celoten vzorec in glede na izračunane vrednosti ovrednotimo ostale hipoteze. Preračunane povprečne vrednosti

prikazuje Tabela 3.7. Obenem je v omenjeni tabeli označeno, na katere hipoteze se navezuje posamezna trditev.

Tabela 3.7 Povprečne vrednosti vseh odgovorov zadovoljstva z izobraževanji

Trditev	Strinjam se	Popolnoma se strinjam	Hipoteza
a) Na usposabljanjih je znanje dovolj kvalitetno in nazorno podano.	62,95 %	31,35 %	H4
b) Na usposabljanjih sem pridobil-a dovolj znanja, da se počutim sposoben / -a opravljati svoje delo.	46,15 %	50,45 %	H5
c) Nadrejeni so vedno na voljo, če potrebujem dodatna pojasnila v zvezi z znanjem.	57,35 %	20,15 %	H4
d) Dodatna izobraževanja in obnavljanje znanja se izvajajo dovolj pogosto.	35,9 %	27,95 %	H6
e) Izobraževanja in usposabljanje se mi zdijo ključnega pomena za opravljanje tega dela.	35,9 %	62,95 %	H1

Redno zaposleni kot tudi zaposleni študentje se v 62,95 % strinjajo in v 31,35 % popolnoma strinjajo, da je znanje dovolj kvalitetno in nazorno podano v okviru njihovih izobraževanj. Še vedno velik delež anketirancev meni, da so nadrejeni načeloma na voljo, kadar potrebujejo dodatna pojasnila, vendar pa se kljub vsemu le 20,15 % s tem popolnoma strinja. Kljub temu lahko hipotezo H4 potrdimo, saj drži, da so redno zaposleni kot tudi zaposleni študentje v splošnem zadovoljni z obliko izobraževanj, ki jo podjetje ponuja. Manjšo stopnjo zadovoljstva s pojasnili nadrejenih pa je mogoče obrazložiti z različnimi medsebojnimi odnosi, ki jih vsak posameznik goji do nadrejenih.

Hipotezo testiramo s pomočjo t-testa za en vzorec, kar prikazuje Tabela 3.8. Zanima nas, ali je povprečna ocena o kvalitetnih izobraževanjih študentov in zaposlenih skupaj statistično značilno višja od 2,5. Hkrati preverimo tudi, v kolikšni meri so jim nadrejeni na razpolago za dodatna pojasnila. Ugotovimo, da je povprečna ocena na obeh trditvah statistično značilno različna od 2,5, in sicer je od nje višja. Zaključimo, da so zaposleni in študentje zadovoljni z obliko izobraževanj, saj so jim izobraževanja kakovostna, hkrati pa znanje dobijo tudi od nadrejenih. Hipotezo H4 sprejmemo.

Tabela 3.8: Povprečna vrednost in standardni odklon strinjanja s trditvama o pridobitvi kvalitetnega znanja na izobraževanjih in razpoložljivosti nadrejenih za dodatna pojasnila ter rezultat t-testa za en vzorec

	M	SD	t	df	P-vrednost
Kvalitetno in nazorno znanje na izobraževanjih	3,40	0,51	6,87	14	< 0,001
Razpoložljivost nadrejenih	3,60	0,51	8,4	14	< 0,001

* M = aritmetična sredina; SD = standardni odklon; t = testna statistika; df = stopnje prostosti

Zanimive rezultate dobimo, ko preučimo hipotezo H5, ki se nanaša na pridobljene kompetence zaposlenih oziroma njihove občutke o kompetentnosti. Če primerjamo redno zaposlene in zaposlene študente, se študentje na podlagi pridobljenih znanj na izobraževanjih počutijo bolj kompetentne v primerjavi z redno zaposlenimi člani kabinskega osebja. V teoriji bi moralo veljati sicer prav nasprotno, saj kompetence rastejo in se izpopolnjujejo na podlagi izkušenj, znanj, usposabljanj, ki pa jih imajo redno zaposleni zagotovo več kot študentje. Razlog za takšen izid po vsej verjetnosti tiči v specifikah opravljanja tovrstnega dela. Redno zaposleni imajo zagotovo več znanj in izkušenj, obenem pa so prav njihove izkušnje tiste, ki kritično presojujejo lastne kompetence. Tako lahko trdimo, da z večanjem izkušenj in znanj rastejo tudi lastne zahteve po doseganju višje ravni morda sicer že osvojenih kompetenc. Redno zaposleni se tako odgovorno zavedajo poslanstva svojega poklica in s tem nevarnosti, ki so ji izpostavljeni kot člani kabinskega osebja. Kljub omenjenim ugotovitvam pa še vedno lahko potrdimo hipotezo H5, ki trdi, da redno zaposleni člani kabinskega osebja menijo, da so njihove kompetence dovolj razvite. Dejstvo potrjuje razmeroma visok delež strinjanja (52,3 %) in popolnega strinjanja (40,9 %) s trditvijo »b«.

Hipotezo testiramo še s t-testom za en vzorec, kar prikazuje Tabela 3.9. Zanima nas, ali je strinjanje s trditvijo »b« statistično značilno višje od 2,5. V povprečju se zaposleni strinjajo s trditvijo, saj je povprečna ocena enaka 3,34. T-test pokaže, da je razlika statistično značilna. Hipotezo H5 sprejmemo.

Tabela 3.9: Povprečna vrednost in standardni odklon strinjanja s trditvijo o pridobitvi dovolj znanja za opravljanje dela pri zaposlenih ter rezultat t-testa za en vzorec

	M	SD	t	df	P-vrednost
Dovolj znanja za opravljanje dela	3,34	0,68	9,18	43	< 0,001

* M = aritmetična sredina; SD = standardni odklon; t = testna statistika; df = stopnje prostosti

V nadaljevanju sem na podlagi teh odgovorov preučil tudi hipotezo H6, ki navaja, da bi zaposleni študentje želeli imeti bolj poglobljena izobraževanja na temo poklica, ki ga opravljajo. V tem primeru so mnenja nekako razpršena. V trditvi »d« (Tabela 3.4) omenjena ciljna skupina navaja, da se strinja s tem (60 %) in popolnoma strinja (40 %), da se izobraževanja in obnavljanja znanja izvajajo dovolj pogosto. Po drugi strani pa se v trditvi »e« zaposleni študentje v visoki meri (60 %) popolnoma strinjajo in strinjajo (40 %), da so znanja, pridobljena na izobraževanjih, ključnega pomena za opravljanje tega dela. Kljub temu da redno zaposleni niso predmet obravnave v okviru hipoteze H6, se jih bistveno manj popolnoma strinja (15,9 %), da se izobraževanja izvajajo dovolj pogosto. Razlog po vsej verjetnosti tiči podobno kot v prejšnjem primeru v izkušnjah in lastni presoji svojih kompetenc. Razpršenost odgovorov narekuje, da hipotezo H6 le deloma potrdim.

Hipotezo H6 testiramo s t-testom za en vzorec, kar prikazuje Tabela 3.10. Zanima nas, ali je povprečna ocena strinjanja s trditvijo o dovolj pogostih izobraževanjih statistično značilno nižja od 2,5. Povprečna ocena, nižja od 2,5, namreč kaže na nižje strinjanje s trditvijo in je kazalnik večje potrebe po izobraževanjih. Hkrati preverjamo, ali se študentom izobraževanja zdijo ključna za opravljanje njihovega dela. V tem primeru testiramo hipotezo, da je povprečno strinjanje višje od 2,5. To je pokazatelj pomembnosti izobraževanj. Anketirani študentje se v povprečju strinjajo, da so izobraževanja dovolj pogosta (M = 3,40; SD = 0,51) in da so ključnega pomena (M = 3,60; SD = 0,51). Povprečna ocena se v obeh primerih statistično značilno razlikuje od 2,5, in sicer je od nje **višja** ($p < 0,001$). Rezultati kažejo na pomembnost izobraževanj za opravljanje poklica, a so izobraževanja po mnenju študentov dovolj pogosta. Ne moremo torej reči, da pri študentih obstaja potreba po bolj poglobljenih oziroma pogostejših izobraževanjih. Hipoteze H6 ne moremo sprejeti.

Tabela 3.10: Povprečna vrednost in standardni odklon strinjanja s trditvama o dovolj pogostih izobraževanjih in njihovem ključnem pomenu za študente ter rezultat t-testa za en vzorec

	M	SD	t	df	P-vrednost
Dovolj pogosta izobraževanja	3,40	0,51	6,87	14	< 0,001
Ključni pomen izobraževanj	3,60	0,51	8,4	14	< 0,001

* M = aritmetična sredina; SD = standardni odklon; t = testna statistika; df = stopnje prostosti

S trditvijo »e« (Tabela 3.7) lahko testiram hipotezo H1, ki se nanaša na dodatna izobraževanja v podjetju, ki naj bi tako redno zaposlenim kot zaposlenim študentom predstavljala oviro pri izboru tega delovnega mesta, vendar jo bom v nadaljevanju vrednotil tudi z drugimi vprašanji. Izobraževanja obema ciljnim skupinama niso v napoto, saj se v povprečju celotnega vzorca kar 62,95 % popolnoma strinja in 35,9 % strinja s trditvijo, da so izobraževanja in usposabljanja ključnega pomena za opravljanje tega dela. Z vidika te trditve lahko hipotezo H1, ki trdi, da *»dodatna izobraževanja v podjetju redno zaposlenim, kot zaposlenim študentom predstavljajo oviro pri izboru tovrstnega delovnega mesta«*, ovržemo, vendar jo bom v nadaljevanju vrednotil še prek ostalih anketnih odgovorov.

Hipotezo testiramo s pomočjo t-testa za en vzorec, kar prikazuje Tabela 3.11. Zanima nas, ali je povprečno strinjanje s trditvijo o ključnem pomenu izobraževanj, pri obeh preučevanih skupinah skupaj, statistično značilno nižje od 2,5. Ugotovimo, da je sicer statistično značilno različno od 2,5, a je povprečna ocena statistično značilno **višja**. Ta je pokazatelj zavedanja pomena izobraževanj in kaže na mnenje, da izobraževanja zaposlenim in študentom niso v napoto. Hipoteze H1 ne moremo sprejeti.

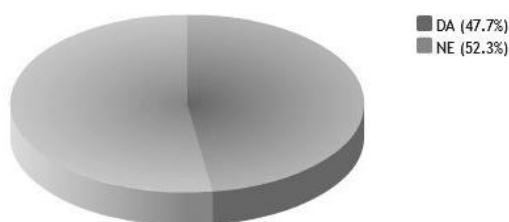
Tabela 3.11: Povprečna vrednost in standardni odklon strinjanja s trditvijo o ključnem pomenu izobraževanj za študente in zaposlene ter rezultat t-testa za en vzorec

	M	SD	t	df	P-vrednost
Ključni pomen izobraževanj	3,63	0,52	16,59	58	< 0,001

* M = aritmetična sredina; SD = standardni odklon; t = testna statistika; df = stopnje prostosti

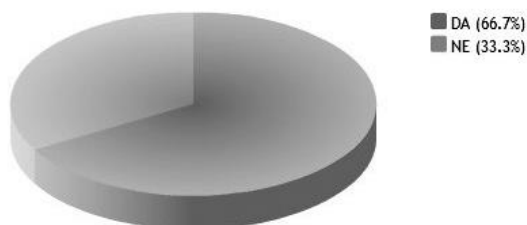
V nadaljevanju sem anketirance še bolj natančno povprašal, ali bi želeli imeti pogostejša in bolj poglobljena izobraževanja na teme znanja, potrebnega za ta poklic. Vprašanje se navezuje tudi neposredno na hipotezo H6, ki govori o tem, da *»zaposleni študentje želijo imeti bolj poglobljena izobraževanja na temo poklica, ki ga opravljajo«*. Graf 3.9 in Graf 3.10 prikazujeta zainteresiranost anketirancev za pogostejša in bolj poglobljena vprašanja.

Graf 3.9: Želja redno zaposlenih po dodatnih izobraževanjih



Redno zaposleni člani kabinskega osebja so pravzaprav deljenih mnenj, kar ponazarja skoraj enak odstotek odgovorov z »DA« (47,7 %) in »NE« (52,3 %). Nekoliko več je torej tistih, ki si dodatnih izobraževanj ne bi želeli in se, kakor so pokazali rezultati prejšnjega vprašanja, počutijo dovolj kompetentne za opravljanje tega dela. Hi-kvadrat test, s katerim testiramo, ali je delež zaposlenih, ki bi si dodatna izobraževanja želeli, različen od 50 %, pokaže, da temu ni tako ($\chi^2 = 0,091$; $p = 0,763$). Mnenja o potrebi zaposlenih po dodatnih izobraževanjih so torej deljena. Ne moremo reči, da je delež zaposlenih, ki bi želeli dodatna izobraževanja, večji od deleža tistih, ki si tega ne bi želeli.

Graf 3.10: Želja zaposlenih študentov po dodatnih izobraževanjih

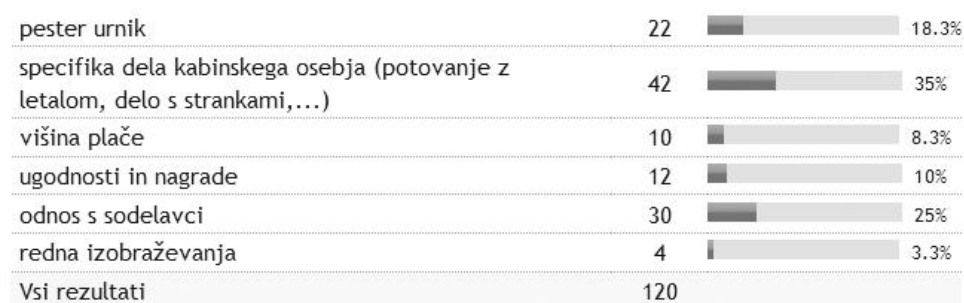


Zanimive rezultate sem dobil pri zaposlenih študentih, saj jih je kar 66,7 % odgovorilo, da bi si želeli dodatnih in pogostejših izobraževanj. Odgovori so nekako v protislovju s prejšnjim vprašanjem, kjer so se zaposleni študentje izkazali kot tisti, ki imajo višjo raven občutka, da so sposobni opravljati to delo. V protislovju so prav tako odgovori prejšnjega

vprašanja na trditev, da se izobraževanja izvajajo dovolj pogosto. 60 % zaposlenih študentov se je namreč s tem popolnoma strinjalo in 40 % se jih je strinjalo. Pravzaprav gre za enako vprašanje, ki je v tem primeru le obratno postavljeno. Obenem lahko dodam tudi odgovore naslednjega vprašanja, kjer so prav vsi anketiranci izrazili željo po dodatnih tečajih tujega jezika. Čeprav je delež anketiranih študentov, ki bi si dodatna izobraževanja želeli, višji od deleža študentov, ki si jih ne bi želeli, pa delež študentov, ki bi si dodatna izobraževanja želeli, ni statistično značilno različen od 50 %. Hipoteze H6, ki govori o tem, da »zaposleni študentje želijo imeti bolj poglobljena izobraževanja na temo poklica, ki ga opravljajo«, tudi po analizi tega vprašanja ne moremo sprejeti.

Vprašanja v nadaljevanju se navezujejo na zadovoljstvo z delom in delovnim razmerjem. Anketirance sem sprva povprašal, kaj jim je všeč pri njihovem delu v podjetju Adria Airways, d. d. Odgovori so bili izbirnega tipa, možnih je bilo več odgovorov. Graf 3.11 in Graf 3.12 prikazujeta, kaj je redno zaposlenim in zaposlenim študentom najbolj všeč pri njihovem delu.

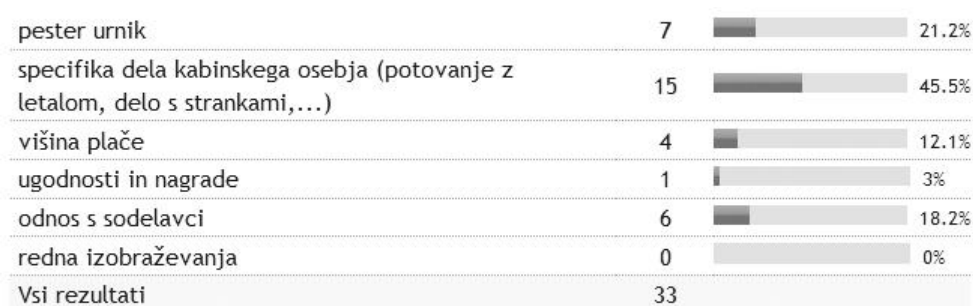
Graf 3.11: Najbolj priljubljeni parametri zadovoljstva redno zaposlenih



Redno zaposlenim članom kabinskega osebja (35 %) kot tudi zaposlenim študentom (45,5 %) je najbolj všeč specifika njihovega dela, kar zadeva dejstvo, da v okviru svojega delovnika letijo z letalom in da imajo stik s strankami. Kakor prikazujejo rezultati, zaposleni študentje nad tem dejstvom izkazujejo še večjo navdušenost. Prav tako je razmeroma visoko zastopan delež tistih redno zaposlenih (18,3%) in tistih zaposlenih študentov (21,2%), ki jim je všeč pester urnik, ki odraža ta poklic. Kljub temu da je urnik dela vnaprej določen, prav zaradi dobrih medsebojnih odnosov, ki jih navajajo v intervjujih, še vedno omogoča fleksibilnost in prilagajanje. Tovrstno delo prav zaradi fleksibilnega urnika zaposleni obravnavajo kot »nerutinsko« in zato so z njim tudi

zadovoljni. Pravzaprav so bili s tovrstnim urnikom seznanjeni že pred pričetkom dela, kar pomeni, da podjetje že pri izboru kandidatov izloči tiste, ki jim takšen urnik ni všeč. Zanimivo je, da so redno zaposleni na drugo mesto svojega zadovoljstva (25 %) uvrstili medsebojne odnose s sodelavci. Med zaposlenimi študenti je bil ta delež nekoliko nižji (18,2 %). Iz tega lahko sklepamo, da z leti člani kabinskega osebja postanejo zelo povezan »team«, kar je z vidika uspešnosti podjetja zelo pomembno.

Graf 3.12: Najbolj priljubljeni parametri zadovoljstva zaposlenih študentov



Večje odstopanje v zadovoljstvu redno zaposlenih in zaposlenih študentov je mogoče opaziti pri ugodnostih in nagradah. 10 % redno zaposlenim je v okviru njihovega dela všeč prav ta parameter, medtem ko so pravzaprav le 3 % zaposlenih študentov zadovoljni z ugodnostmi in nagradami, ki jih prejmejo. V nasprotju pa je večji delež zaposlenih študentov (12,1 %) kot redno zaposlenih (8,3 %), ki so zadovoljni prav s svojo plačo. Omenjeno je mogoče potrditi s politiko kadrovanja podjetja Adria Airways, d. d., opisano v prejšnjem poglavju. Redno zaposleni v primerjavi z zaposlenimi študenti prejmejo več ugodnosti in dodatkov.

Z razmeroma nizko zastopanim deležem priljubljenosti rednih izobraževanj (redno zaposleni 3,3 % in zaposleni študentje 0 %) sklepamo, da zaposleni člani kabinskega osebja izobraževanja v neki meri jemljejo zgolj kot obvezo oziroma nujo pri izvajanju svojega dela. Kljub vsemu iz tega naslova ne moremo potrditi hipoteze H1, ki trdi, da *»dodatna izobraževanja zaposlenim predstavljajo oviro pri izboru tovrstnega delovnega mesta«*. Istočasno zato vrednotimo tudi predhodno vprašanje o zadovoljstvu zaposlenih z izobraževanji, ki v trditvi »e« dokazuje, da izredno visok delež vseh zaposlenih obravnava izobraževanja in usposabljanja kot ključna pri opravljanju tega dela. Povprečje vseh odgovorov namreč znaša 35,9 % (»Se strinjam«) in 62,95 % (»Popolnoma se strinjam«).

Na podlagi vrednotenja obeh odgovorov zato hipotezo H1, ki zatrjuje, da »*dodatna izobraževanja v podjetju redno zaposlenim kot zaposlenim študentom predstavljajo oviro pri izboru tovrstnega delovnega mesta*«, ovržemo.

V nasprotju s prejšnjim vprašanjem sem v nadaljevanju anketirance povprašal, kaj jih najbolj moti pri njihovem delu oziroma s čim so najmanj zadovoljni. Možnih je bilo več odgovorov. Rezultate prikazujeta Graf 3.13 in Graf 3.14. Obratno vprašanje v primerjavi s prejšnjim je pomembno zato, da lahko s primerjavo preverimo verodostojnost odgovorov, jih boljše ovrednotimo ter tako pridemo do natančnejših končnih rezultatov.

Graf 3.13: Najmanj priljubljeni parametri zadovoljstva redno zaposlenih



Anketirance v splošnem najbolj moti dejstvo, da podjetje ne zaposluje. S tem mnenjem soglaša kar 20,3 % redno zaposlenih in 30,6 % zaposlenih študentov. Odnos nadrejenih do zaposlenih tudi predstavlja razmeroma visok odstotek nezadovoljstva obeh ciljnih skupin (redno zaposleni – 28,8 %, zaposleni študentje – 25,0 %).

Protislovno sicer s prejšnjim vprašanjem pa redno zaposleni (17,8%) in tudi zaposleni študentje (19,4 %) niso zadovoljni z nestanovitnim urnikom. Dobljene protislovne rezultate lahko nekako razložimo z dejstvom, da obstajata dva pola zaposlenih. Prvemu prav pestrost urnika predstavlja zanimivost tega dela, druge pa prav to moti. Prav tako se pri nezadovoljstvu pojavljajo tisti, ki menijo, da so njihove plače pre nizke. 12,7 % je redno zaposlenih, ki niso zadovoljni s svojo plačo, takih je še 5,6 % študentov. V tem primeru odgovori sovpadajo s prejšnjim vprašanjem, pri katerem je bilo več zaposlenih študentov (12,1 %) zadovoljnih s svojo plačo kakor redno zaposlenih (8,3 %). Kljub temu da so v

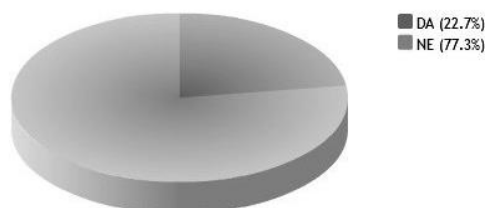
okviru prejšnjega vprašanja nekateri redno zaposleni soglašali z zadovoljstvom v zvezi z ugodnostmi in nagradami (10 %), se v tem primeru pojavijo tisti (13,6 %), ki menijo, da je le-teh premalo. Nezadovoljstvo z omenjenimi parametri se upravičeno in skladno s prejšnjim vprašanjem pojavi pri zaposlenih študentih (11,1 %). Skladna sta si tudi odgovora, ki zajameta odnos med sodelavci. Nizek odstotek pri redno zaposlenih (3,4 %) in zaposlenih študentih (5,6 %) potrjuje dejstvo, da se člani kabinskega osebja dobro razumejo in delujejo kot »team«.

Graf 3.14: Najmanj priljubljeni parametri zadovoljstva zaposlenih študentov



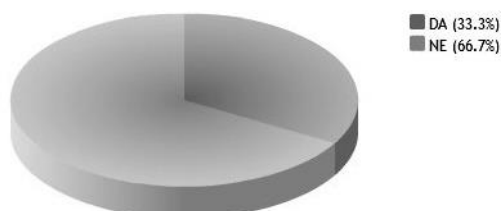
Redno zaposlene in tudi zaposlene študente ne moti niti zahtevnost začetnih (pristopnih) izobraževanj niti v nadaljevanju pogostost le-teh. Redno zaposleni so izrazili nezadovoljstvo z zahtevnostjo pristopnih izobraževanj le z 1,7 %, zaposleni študentje z 0,0 %. Povsem enak zastopan delež v okviru posamezne skupine se je pojavil v zvezi s pogostostjo dodatnih izobraževanj. Zanimivo je, da se na neki način nobeden od zaposlenih študentov ni pritožil nad izobraževanji, kar je za podjetje zelo dobro. Opaziti je, da študentje stremijo k temu, da bi se čim bolj izkazali, zato tudi izobraževanja jemljejo resno. Prav s tega vidika me je zanimalo, ali podjetje pri napredovanju upošteva izkazano uspešnost posameznika. Omenjene rezultate prikazujeta Graf 3.15 in Graf 3.16.

Graf 3.15: Mnenja redno zaposlenih o upoštevanju izkazane uspešnosti posameznika



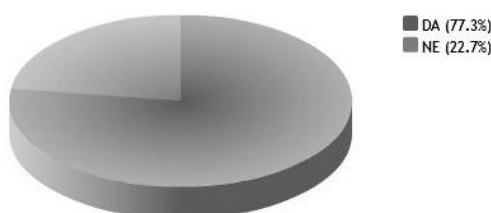
Izredno veliko redno zaposlenih članov kabinskega osebja (77,3 %) meni, da podjetje ne upošteva izkazane uspešnosti posameznika. Nekoliko manj, a še vedno velik delež mnenj zaposlenih študentov (66,7 %) sovpada z mnenji redno zaposlenih. Razlog za tako rekoč višji delež zadovoljstva pri študentih lahko najdemo v dejstvu, da je študent po 3 letih upravljanja svojega dela tudi kandidat za redno zaposlitev; nekateri izmed njih jo tudi dobijo. Obenem je to tudi delo, ki ga, kakor pravijo sami zaposleni, opravljajo z veseljem in strastjo.

Graf 3.16: Mnenja zaposlenih študentov o upoštevanju izkazane uspešnosti posameznika



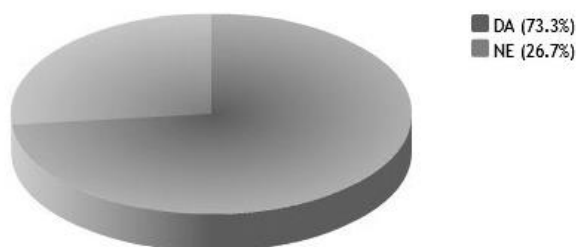
Nanašajoč se na dejstvo, da dandanes zaposlovanje predstavlja pereč problem, sem v predzadnjem vprašanju anketirance povprašal, ali verjamejo v to, da bodo pridobili redno zaposlitev (zaposleni študentje) oziroma ohranili le-to (redno zaposleni). Rezultati so prikazani v Grafu 3.17 in Grafu 3.18.

Graf 3.17: Prepričanje redno zaposlenih v ohranitev redne zaposlitve



Razmeroma velik delež redno zaposlenih (77,3 %) meni, da bodo redno zaposlitev obdržali. Obenem tudi precej zaposlenih študentov (73,3 %) upa na pridobitev redne zaposlitve v prihodnosti.

Graf 3.18: Prepričanje zaposlenih študentov v pridobitev redne zaposlitve



Na podlagi pravkar predstavljenega vprašanja lahko potrdimo hipotezo H2, ki trdi, da zaposleni študentje z delovnim mestom kabinskega osebja upajo tudi na kasnejšo zaposlitev.

V zadnjem vprašanju me je zanimalo, kakšne so želje anketirancev pri razvoju njihove kariere v podjetju Adria Airways, d. d. Možnih je bilo več odgovorov. Iz Grafa 3.19 in Grafa 3.20 je mogoče razbrati, da si največ redno zaposlenih (43,8 %) in tudi skoraj največ zaposlenih študentov (37,5 %) prioriteto v okviru svoje kariere v podjetju Adria Airways, d. d., želi povečati obseg svojih znanj, sposobnosti in veščin. Omenjeni rezultati močno podkrepijo dejstvo, da podjetje izvaja kvalitetna izobraževanja, ki se jih vsi zaposleni radi udeležijo.

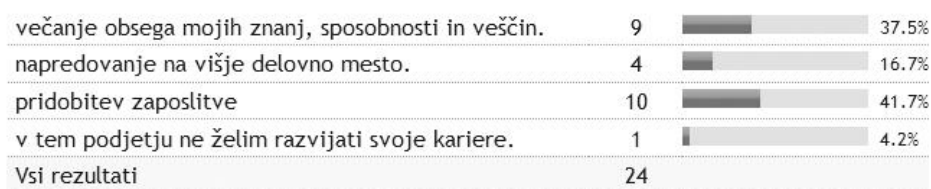
Graf 3.19: Želje redno zaposlenih pri razvoju svoje kariere v podjetju

večanje obsega mojih znanj, sposobnosti in veščin.	32	43.8%
napredovanje na višje delovno mesto.	23	31.5%
pridobitev zaposlitve za nedoločen čas, oziroma ohranitev le-te.	17	23.3%
v tem podjetju ne želim razvijati svoje kariere.	1	1.4%
Vsi rezultati	73	

Redno zaposleni si v okviru svoje kariere močno želijo napredovati na višje delovno mesto (31,5 %) oziroma pridobiti zaposlitev za nedoločen čas (23,3 %). 1,7 % redno zaposlenih

oziroma eden izmed anketirancev pa nima namenov razvijati svoje kariere v okviru tega podjetja.

Graf 3.20: Želje zaposlenih študentov pri razvoju svoje kariere v podjetju



Pričakovano najbolj zastopan odgovor, ki se je pojavil pri zaposlenih študentih, je bila želja po redni zaposlitvi (41,7 %), enako kot v primeru redno zaposlenih pa si eden izmed anketirancev, kar predstavlja 4,3 %, ne želi razvijati svoje kariere pod okriljem podjetja Adria Airways.

3.6.4 Ocena stroškov plač za delodajalca

Glede na to, da je glavna tema diplomskega dela primerjava med redno zaposlenimi in zaposlenimi študenti kabinskega osebja Adria Airways, d. d., sem v drugem delu svoje raziskave ocenil minimalne stroške delodajalca, ki jih ima z zaposlenim v prvem in drugem primeru, ter jih medsebojno primerjal. Kakor so že rezultati ankete pokazali, se namreč mnenja teh dveh ciljnih skupin razlikujejo. V nadaljevanju sem zato iskal vzroke podjetja, zakaj ne zaposluje redno.

Izračun je zgolj informativne narave in ne zajema podatkov podjetja, ki jih hrani kot poslovno skrivnost. Izračun, ki ga navajam, je narejen na osnovi zakonsko predpisane minimalne plače zaposlenega, minimalne urne postavke študentskega dela, dajatev in prispevkov, ocene potnih stroškov v primeru bivanja v Ljubljani ter z upoštevanjem pripadajočega plačanega dopusta in regresa redno zaposlenih. Pogodbe o delovnem razmerju se namreč razlikujejo in so odvisne od podjetja, prav tako so stroški malice in prevoza zopet različni. Pri izračunu stroškov sem izhajal iz podatkov za en mesec (bruto plača, minimalna urna postavka študenta, dajatve delodajalca).

Kljub raznolikosti pogojev med redno zaposlenimi in zaposlenimi študenti sem skušal stroške delodajalca postaviti na skupni imenovalec, tako da jih bom lahko v nadaljnje primerjal. Kar pomeni, da za opravljanje določenega dela obe ciljni skupini porabita enako število ur, da je delo opravljeno. Pri redno zaposlenem je treba na koncu kot dodaten strošek upoštevati tudi plačan dopust, do katerega zaposleni študentje niso upravičeni.

Leto ima v povprečju 255 delovnih dni in 6 praznikov, kar znaša 21,25 delovnih dni na mesec oziroma 174 ur. Zaposlenemu običajno pripada 20 dni plačanega dopusta, kar pomeni 160 ur v letu, kar znaša 13,33 ure na mesec. Pri zaposlenemu zatorej upoštevam 187,33 ure na mesec, saj je teoretično plačani dopust tudi strošek delodajalca. Za obdobje plačanega dopusta ali praznikov sicer redno zaposleni ne prejme plačila za malico, vendar je ta strošek v primerjavi s celotnim izračunom zanemarljiv:

- minimalni stroški za malico znašajo 3,57 EUR/dan,
- plačani letni dopust, preračunan na en mesec, traja $20 \text{ dni} / 12 = 1,67 \text{ dni}$,
- izračun: $3,57 \text{ EUR/dan} \times 1,67 \text{ dni} = 5,95 \text{ EUR}$.

Ob koncu izračuna stroškov delodajalca za redno zaposlenega zaradi malice bi lahko odštel 5,95 EUR, kar pa je pravzaprav zanemarljivo. Za izhodišče sem torej vzel neko delo, ki mora biti opravljeno v celoti, ne glede na to, kdo ga opravlja. Teoretično gledano moramo zato upoštevati še obdobje dopusta in denimo praznikov, ker tedaj redno zaposlenega dejansko ni na delovnem mestu in bi moral zaposleni za opravljanje tega dela plačati nekoga drugega (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2014).

Izračun stroškov delodajalca s študentom

Pri izračunu za zaposlene študente davka nisem obračunal, saj so večja podjetja običajno tudi zavezanci za DDV, tako da je le-ta delodajalcu povrnjen. Upošteval sem minimalno urno postavko za delo študenta, ki znaša 4,5 EUR bruto. Izračun prikazuje Tabela 3.12.

Tabela 3.12: Stroški delodajalca v primeru študentskega dela

Plača zaposlenega študenta:	Število delovnih ur x urna postavka 174 ur x 4,5 EUR/h = 783,00 EUR
Dajatve delodajalca:	- koncesijska (16 %) = 125,28 EUR - dodatna koncesijska (2 %) = 15,66 EUR - prispevki za poškodbe pri delu (0,53 %) = 4,14 EUR - prispevki za zdravstveno zavarovanje (6,36 %) = 49,80 EUR - prispevki za PIZ (8,85 %) = 69,30 EUR Skupaj: 264,18 EUR

Vir: E-študentski servis (2016).

Ocenjen minimalni mesečni strošek delodajalca z zaposlenim študentom tako znaša 1047,18 EUR mesečno.

Izračun stroškov delodajalca z zaposlenim

V izračunu je bila obravnavana minimalna plača, ki velja od januarja 2015 dalje in znaša 790,73 EUR bruto. Povprečno število delovnih dni v mesecu (glede na celo leto) je 21,75, povprečno število delovnih ur v mesecu pa 174 ur. Redno zaposlenemu s petimi delovnimi dnevi v tednu na leto pripada minimalno 20 delovnih dni dopusta ali 13,33 ure povprečno na mesec. V letu 2016 je vseh delovnih dni (vključno s prazniki) 261 oziroma v povprečju 174 ur na mesec ob 40-urnem tedenskem delovniku. Teoretično gledano moramo na koncu izračuna delovnim dnevom prišteti še dneve dopusta, ki gredo pravzaprav tudi pod stroške delodajalca. Tako dobim za izhodišče izračuna stroškov delodajalca z redno zaposlenim 23,42 dneva oziroma 187,33 ure mesečno. Na takšen način sem delo redno zaposlenega in zaposlenega študenta preračunal na isti imenovalec. Strošek delodajalca je zato izražen v EUR in se nanaša na enako količino in vrsto dela za obe ciljni skupini. Tabela 3.13 prikazuje ocenjene stroške delodajalca z redno zaposlenim. Pri tem je upoštevana tudi minimalna kilometrina, ki pripada zaposlenemu v primeru stalnega prihoda na delo in z dela (0,18 EUR/km), za razdaljo pa sem upošteval kilometre iz železniške postaje Ljubljana do letališča Jožeta Pučnika. Dolžina poti prek avtoceste znaša v eno smer 32 kilometrov (Viamichelin 2016). Kakor je že uvodoma omenjeno, je izračun zgolj

informativne narave, saj se višina kilometrine bistveno razlikuje glede na kraj bivanja redno zaposlenega.

Tabela 3.13: Stroški delodajalca z redno zaposlenim

Stroški minimalnega regresa za prehrano med delom:	21,75 dneva x 3,57 EUR/dan = 77,65 EUR (SVIZ, 2016)
Strošek prevoza:	Kilometrina v primeru prevoza z dela in na delo: 0,18 EUR/km x 32 km x 2 = 11,52 EUR/dan =345,60 EUR na mesec (Računovodja.com, 2016b)
Skupaj materialni stroški:	423,25 EUR
Strošek regresa:	65,89 EUR (Minimalni regres je 790,73 EUR, kar znaša mesečno 65,89 EUR.)

Vir: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (2016).

Osnovni minimalni strošek delodajalca na mesec tako znaša: 423, 25 EUR + 65,89 EUR + (790,73 EUR x 1,161) = 1406,32 EUR.

Minimalni bruto plači sem dodal še prispevke (16,1 %), ki jih mora plačati delodajalec (Računovodja.com 2016a). Končnemu znesku moramo fiktivno dodati še plačani dopust, ki prav tako spada pod strošek delodajalca. Izhajam iz zneska 1406,32 EUR in ga delim s številom dni v mesecu (30 dni). Tako dobim minimalni dnevni strošek delodajalca z redno zaposlenim, ki znaša 46,88 EUR. Delodajalčev strošek zaradi plačanega dopusta (20 dni) tako na mesec znaša 1,67 dneva x 46,88 EUR = 78,13 EUR. Ker redno zaposleni za obdobje plačanega dopusta ne prejema minimalnega regresa za prehrano, na podlagi že navedenih minimalnih stroškov malice od izračunanega zneska odštejem 5,95 EUR in tako dobim 78,13 EUR – 5,95 EUR = 72,18 EUR, kar predstavlja minimalni mesečni strošek delodajalca zaradi plačanega dopusta. Višina minimalnih stroškov delodajalca z redno zaposlenim tako v končni fazi znaša 1406,32 EUR + 72,18 EUR = 1478,50 EUR. Tabela 3.14 prikazuje primerjavo minimalnih mesečnih stroškov delodajalca z redno zaposlenim in zaposlenim študentom.

Tabela 3.14: Primerjava minimalnih mesečnih stroškov delodajalca

Delovno razmerje	Stroški/mesec
Zaposleni študent	1047,18 EUR
Redno zaposleni	1478,50 EUR

S pomočjo tabele 3.14 lahko izračunamo in približno ocenimo, da so stroški delodajalca z redno zaposlenim za kar 41,2 % višji od stroškov, ki jih ima z zaposlenim študentom.

Smiselna je tudi teoretična primerjava neto plače redno zaposlenega in zaposlenega študenta. Zakonsko določena minimalna neto plača redno zaposlenega znaša 561,46 EUR na mesec (Računovodja.com 2016a). Za primerjavo ocenimo še neto prejemke zaposlenega študenta za opravljeno isto količino dela, z upoštevanjem dajatev študenta (15,5 %): $4,5 \text{ EUR/h} \times 174 \text{ h} = 783 \text{ EUR}$ mesečno – 15,5 % = 661,635 EUR. Če zneske medsebojno primerjamo (Tabela 3.15), ugotovimo, da so za opravljanje istega dela stroški delodajalca z redno zaposlenim bistveno višji, medtem ko le-ta prejme nižjo plačo v primerjavi s študentom.

Tabela 3.15: Minimalni mesečni stroški delodajalca v primerjavi z neto plačo delavca

Delovno razmerje	Stroški delodajalca/mesec	Neto plača delavca/mesec
Zaposlen študent	1047,18 EUR	661,635 EUR
Redno zaposleni	1478,50 EUR	561,46 EUR

Če bi želeli na isti imenovalec postaviti tudi dejanske prejemke zaposlenih, moramo izračunati, koliko znaša povečanje stroškov delodajalca z redno zaposlenim iz tega naslova. Denimo, da želimo izenačiti neto izplačilo plače na višino, ki jo prejme zaposleni študent (661,635 EUR). Če želimo, da enako plačo prejme tudi redno zaposleni, se strošek delodajalca teoretično poviša na 1742,29 EUR, kar znaša dodatnih 17,84 %. Ko na koncu seštejemo oba odstotka, ki se nanašata na višje stroške delodajalca z redno zaposlenim, dobimo $41,2 \% + 17,84 \% = 59,04 \%$.

Kot sem že uvodoma omenil, gre izključno za oceno, zadnjo primerjavo pa sem izpostavil zato, ker se zadovoljstvo zaposlenih, ki ga preučujem v uvodnem delu, nanaša tudi na zadovoljstvo s plačo. Iz tega razloga je predpostavka zadnjega izračuna temeljila na dejstvu, da sta npr. obe ciljni skupini enako zadovoljni, če prejmeta enako višino izplačila. V končnem izračunu lahko tako ocenimo, da je strošek delodajalca z redno zaposlenim kar 59,04 % višji od stroška, ki ga ima z zaposlenim študentom.

3.6.5 Ovrednotenje hipotez in ugotovitve

Na podlagi empiričnega dela sem zaradi preglednosti že sproti vrednotil hipoteze glede na obravnavano tematiko ter istočasno razlagal razloge za tovrstne izide. Za lažji pregled ob koncu navajam še Tabelo 3.16, ki prikazuje pregled hipotez in njihovo ovrednotenje. Potrjene so hipoteze H2, H4 in H5, medtem ko sta hipotezi H1 in H3 zavrneni. Hipoteza H6 je zaradi vzrokov, ki sem jih navajal parcialno med interpretacijo rezultatov ankete, deloma potrjena.

Tabela 3.16: Ovrednotenje hipotez diplomskega dela

Šifra	Hipoteza	Ovrednotenje
H1	Dodatna izobraževanja v podjetju redno zaposlenim kot zaposlenim študentom predstavljajo oviro pri izboru tovrstnega delovnega mesta.	Zavrjena.
H2	Zaposleni študentje z delovnim mestom kabinskega osebja upajo tudi na kasnejšo zaposlitev.	Potrjena.
H3	Zadovoljstvo zaposlenih študentov v okviru dela kabinskega osebja je bistveno manjše od zadovoljstva redno zaposlenih.	Zavrjena.
H4	Redno zaposleni kot tudi zaposleni študentje so v splošnem zadovoljni z obliko izobraževanja ter usposabljanja, ki ju podjetje ponuja.	Potrjena.
H5	Redno zaposleni menijo, da so njihove kompetence dovolj razvite za opravljanje tega dela.	Potrjena.
H6	Zaposleni študentje bi želeli imeti bolj poglobljena izobraževanja na temo poklica, ki ga opravljajo.	Deloma potrjena.

Dodatna izobraževanja v podjetju redno zaposlenim kot tudi zaposlenim študentom ne predstavljajo ovire pri izboru dela člana kabinskega osebja (H1), saj kandidati že ob prijavi točno vedo, kakšne so zahteve in kaj morajo izpolniti, da lahko to delo tudi opravljajo. Kakor navaja Kohont (2005, 7), v tem primeru ključno vlogo odigrajo delovno specifične kompetence, ki jih zaposleni pridobijo ob sklenitvi delovnega razmerja ter jih, kakor določajo predpisi in zahteve, morajo tudi nadgrajevati oziroma obnavljati. Vzporedno z večanjem obsega znanj prek izobraževanj in usposabljanj se zaposleni počutijo tudi bolj kompetentne za opravljanje tega poklica. Iz tega razloga smo potrdili tudi hipotezo 5, ki trdi, da *»redno zaposleni kot tudi zaposleni študentje menijo, da so njihove kompetence dovolj razvite za opravljanje tega dela«*. Izobraževanja in usposabljanja so namreč nujna, nivo znanja pa strogo predpisan v okviru glavne vizije podjetja, ki stremlji k vzpostavljanju varnostne kulture. V primeru, da kandidat ne bi imel zahtevanih kompetenc, ga podjetje v tem primeru sploh ne bi zaposlilo. Prav tako je nujno tudi obnavljanje znanja za podaljšanje licence. Poleg tega sem namreč tudi prek intervjujev izvedel, da je delovna doba (*»seniority«*) oziroma da so izkušnje tiste, ki imajo odločilni pomen pri prehodu na višje delovno mesto, zato si zaposleni prizadevajo, da so čim bolj sposobni za opravljanje tega dela. Vzporedno s tem si je mogoče razlagati tudi izid hipoteze 4, ki trdi, da *»so redno zaposleni kot tudi zaposleni študentje v splošnem zadovoljni z obliko izobraževanja ter usposabljanja, ki ju podjetje ponuja«*. Kot je razvidno iz intervjujev, se namreč zaposleni zavedajo, da je tudi znanje tisto, ki jim omogoča ali prehod na višje delovno mesto ali pridobitev redne zaposlitve. Vsi zaposleni so istočasno omenili tudi navdušenje nad praktičnim delom usposabljanja, ki je dejansko povezan z njihovo strastjo do letenja, ki so jo tudi močno izrazili prek anketnih odgovorov.

Na temo izobraževanj se prav tako nanaša hipoteza 6, ki trdi, da *»bi zaposleni študentje želeli imeti bolj poglobljena izobraževanja na temo poklica, ki ga opravljajo«*. Hipotezo smo deloma potrdili, saj so se pojavila razhajanja v pojmovanju izobraževanj. Zaposleni študentje sicer menijo, da so redna in obnavljalna izobraževanja kvalitetna in dovolj obsežna, istočasno pa si močno želijo dodatnih neformalnih oblik izobraževanja, npr. dodatno učenje tujih jezikov, tečaj samoobrambe in podobno. S tem ko tega primanjkuje, se vsekakor zaposleni študentje počutijo kot manjvredna delovna sila, v katero delodajalec ne vlaga, saj z njo nima resnih in dolgoročnih namenov. Problematika je tako skladna s teorijo Kanjuo Marčele in Ignjatovića (2004, 245), ki prek raziskav pomembno opozarjata na neustrezne oziroma *»neprijazne«* oblike fleksibilnega zaposlovanja ter na togost

slovenskega trga pri dojemanju tovrstnih oblik »prijaznega« tipa. »Prijazne« fleksibilne oblike zaposlovanja naj bi namreč zabrisale meje v primerjavi s t. i. »tradicionalno« obliko redne zaposlitve in prav vsakemu zaposlenemu omogočile enake možnosti, s spoštovanjem njihove osebne blaginje. Na podlagi vseh omenjenih dejstev smo hipotezo 6 deloma potrdili, zagotovo pa bi bili rezultati bolj nazorni, če bi uvodoma jasno definirali obliko izobraževanja.

Skladno s teorijo fleksibilnega zaposlovanja bi lahko trdili, da je, kakor navaja hipoteza 3, *»zadovoljstvo zaposlenih študentov v okviru dela kabinskega osebja bistveno manjše od zadovoljstva redno zaposlenih«*, vendar so raziskave to trditev popolnoma ovrgle. Pričakovati bi bilo, da so študentje v splošnem manj zadovoljni, saj jim delo prek študentskega servisa ne omogoča niti enakih bonitet niti varnosti, kakor to omogoča zaposlitveno razmerje redno zaposlenim. Negativni izid hipoteze 3 je mogoče potrditi s teorijo, ki jo zagovarjajo Cardon in sodelavci (2009, 527), pa tudi Drnovšek in sodelavci (2016, 205), ki trdijo, da je strast do specifičnega dela tista, ki deluje kot gonilna sila, zaradi katere je posameznik bolj motiviran, usmerjen k ciljem in tudi bolj zadovoljen.

Ob razumevanju razmeroma nefleksibilnega trga delovne sile v Sloveniji z močno zakoreninjenimi kulturnimi vzorci (Kanjuro Mrčela in Ignjatović 2004, 245), ki so veljali še tedaj, ko je bila prevladujoča zaposlitev za nedoločen delovni čas s polnim delovnim časom, lahko razumemo tudi potrditev hipoteze 2, ki trdi, da *»zaposleni študentje z delovnim mestom kabinskega osebja upajo tudi na kasnejšo zaposlitev«*. Izid podkrepi tudi dejstvo, da podjetje vlaga v izobraževanja zaposlenih, za katere je potem tudi smiselno, da po določenem času zaposli.

4 SKLEP

Diplomsko delo je v teoretičnem delu jasno poudarilo pomen izobraževanj in usposabljanj v okviru delovnih mest – še posebej tedaj, ko gre za specifična znanja. Vsako uspešno podjetje pa stremi k temu, da ima čim bolj strokovno usposobljen kader, saj je to tisti dejavnik, kar dandanes organizacijam omogoča višjo konkurenčno prednost. Razvoj človeških virov kot zapleten mehanizem znotraj podjetja tako postaja ključnega pomena. Poleg izobraženega kadra pa je pomembno tudi to, da ima organizacija za vsako delovno mesto jasno opredeljene zahtevane kompetence in jih med razvojem oziroma izpopolnjevanjem kadra tudi spremlja. V podjetjih s kompleksno strukturo zaposlenih, kakršno je Adria Airways, d. d., je tovrstni pristop še toliko pomembnejši. Delo kabinskega osebja, ki je predstavljeno v začetku empiričnega dela, je zelo specifično ter zato nadzorovano in uravnavano s strogo predpisanimi pravili in zahtevami. Zaposleni morajo izpolnjevati različne ravni kompetenc, svoje znanje pa morajo nenehno izpopolnjevati in obnavljati. Urejen sistem, ki deluje znotraj podjetja, je nujen za zagotavljanje varnosti potnikov kot pogloblitvega cilja.

S poglobljeno raziskavo na podlagi anket, intervjujev in ocene stroškov sem prišel do medsebojno razmeroma skladnih zaključkov, ki so mi omogočili, da sem lahko kritično ovrednotil uvodoma zastavljene hipoteze. V splošnem sem ugotovil, da podjetje Adria Airways, d. d., predstavlja kompleksen, zaprt, strog in discipliniran sistem, česar se vsi zaposleni dobro zavedajo in ga zato tudi spoštujejo. V nasprotju s tem pa področje dela kabinskega osebja omogoča dobre medsebojne odnose in zanimivo delo ter zato tudi veselje in zadovoljstvo.

Podjetje izvaja kakovostna in poglobljena zakonsko predpisana izobraževanja, ki so pogoj za opravljanje tega dela. Tako redno zaposleni kot tudi študentje se zavedajo nujnosti tovrstnih izobraževanj in usposabljanj ter zahtevanih kompetenc za pridobitev specifičnega delovnega mesta. Velika želja po napredovanju se kaže tako pri redno zaposlenih kot tudi pri zaposlenih študentih, vendar se podjetje drži svojih načel kadrovanja in zato redno ne zaposluje množično, kar morda prinaša edini vir nezadovoljstva pri zaposlenih študentih. Z vidika študentov in vsesplošne družbe posledično prihaja do problema t. i. »umetnega« podaljševanja študija, tovrstni principi s strani podjetja pa so povsem jasni, saj so stroški z

redno zaposlenimi bistveno višji kot z zaposlenimi študenti. Vodilni se namreč jasno zavedajo, da zaradi zanimivosti dela večina študentov ta poklic opravlja z velikim veseljem in strastjo ter da je za to pripravljena svoj študentski status tudi umetno podaljševati.

Do zanimivih ugotovitev sem prišel na področju kompetentnosti zaposlenih. Kljub temu da se obe ciljni skupini dobro zavedata pomembnosti in nujnosti izobraževanj, se zaposleni študentje počutijo veliko bolj kompetentne pri opravljanju tega dela kot redno zaposleni. Če rezultate primerjam z odgovori kadrovske službe, postane povsem jasno, zakaj je glavno merilo za prehod na višje mesto t. i. »seniority« oziroma delovna doba. Z opravljanjem specifičnega dela kabinskega osebja na podlagi usposabljanj in izkušenj zaposlenim tudi raste nivo lastne presoje svoje kompetentnosti. Člani kabinskega osebja z daljšo delovno dobo se glede na vse mogoče nevarnosti tega dela veliko bolj zavedajo pomembnosti izkušenj, dodatnih izobraževanj in usposabljanj. Podjetje povsem upravičeno redno zaposluje tiste člane kabinskega osebja, ki so na tem delovnem mestu prisotni dlje časa. Posledično so jasni tudi rezultati, ki kažejo na to, da podjetje premalo upošteva izkazano uspešnost posameznika.

Ne glede na ključne ugotovitve bo zaradi nujnosti doslednega upoštevanja Zakona o delovnih razmerjih podjetje moralo poskrbeti tudi za vse tiste zaposlene, s katerimi nima sklenjene pogodbe o redni zaposlitvi. Pri odločitvi za vrsto delovnega razmerja se bo podjetje moralo jasno opredeliti tudi do definicij fleksibilnih oblik dela, predvsem tistih, ki zaposlenim omogočajo enake pravice, stopnjo avtonomije, socialno varnost in spoštovanje njihove osebne blaginje. Za doseganje jasnih in dolgoročnih ciljev podjetja so namreč potrebne spremembe prav na tem področju.

Raziskavo tako lahko sicer posplošimo v okviru točno tega delovnega mesta, ne more pa opisati splošnega stanja in razlik med zaposlitvenimi razmerji v Republiki Sloveniji. V prihodnje bi bilo morda smiselno razdeliti zaposlene študente med redne in izredne ter tako ugotoviti, kolikšen je dejanski potencialni delež tistih, ki morda študij »umetno« podaljšujejo. Nanašajoč se na kompetentnost in področje izobraževanja bi bilo zanimivo tudi ugotoviti stopnjo in vrsto formalne izobrazbe zaposlenih ter tako ugotoviti, v kolikšni meri se formalna izobrazba zaposlenih članov kabinskega osebja tudi kakor koli navezuje na vrsto dela, ki ga opravljajo.

5 LITERATURA

1. Adria Airways d.d. 2011. *Flight Attendant Manual*. 2011. Ljubljana: interno gradivo.
2. Adria.si. 2016a. *Podjetje*. Dostopno prek: <https://www.adria.si/sl/o-druzbi/podjetje/> (5. maj 2016).
3. --- 2016b. *Varnost in standardi*. Dostopno prek: [https://www.adria.si/sl/o-druzbi/podjetje/ varnost-in-standardi/](https://www.adria.si/sl/o-druzbi/podjetje/varnost-in-standardi/) (5. maj 2016).
4. --- 2016c. *Star Alliance*. Dostopno prek: [https://www.adria.si/sl/o-druzbi/podjetje/clanstvo -v-zdruzenju-star-alliance/](https://www.adria.si/sl/o-druzbi/podjetje/clanstvo-v-zdruzenju-star-alliance/) (5. maj 2016).
5. --- 2016d. *Zgodovina*. Dostopno prek: <https://www.adria.si/sl/o-druzbi/podjetje/zgodovina/> (5. maj 2016).
6. Agencija za civilno letalstvo RS. 2015. *Program začetnega usposabljanja za kabinsko osebje*. Dodatek 3. Dostopno prek: http://www.caa.si/fileadmin/user_upload/pageuploads/LIC/NavodilaPrirocniki/PART.ATO/PART.ATO.Appendix-3-CC.pdf (17. maj 2016).
7. --- 2016. *Naše poslanstvo*. Dostopno prek: <http://www.caa.si/> (17. maj 2016).
8. Armstrong, Michael in Angela Baron. 2005. *Managing performance: performance management in action*. CIPD publishing.
9. Baum, Robert J., Edwin A. Locke in Ken G. Smith. 2001. A multidimensional model of venture growth. *Academy of management journal* 44 (2): 292–303.
10. Beck, Ulrich. 2004. The brave new world of work. V *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, ur. Nevenka Černigoj-Sadar, Ivan Svetlik, Branko Ilič, Sonja Treven in Nada Zupan, 231–232. Ljubljana: Založba Sophia.
11. Becker, Gary S. 1964. *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago: University of Chicago Press.
12. Binder, Martin. 2013. Innovativeness and subjective well-being. *Social indicators research*. 111 (2): 561–578.
13. Boyatzis, Richard E. 1982. *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.

14. Boyatzis, Richard E., Daniel See Goleman in Kenneth Rhee. 2000. Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the emotional competence inventory. *Emotional intelligence* 2 (3): 343–362.
15. Bradley, Harriet, C. Stephenson in S. Williams. 2000. *Myths at work*. London: Polity Press.
16. Cardon, Melissa S., Joakim Wincent, Jagdip Singh in Mateja Drnovšek. 2009. The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of management review* 34 (3): 511–532.
17. Ceridian, U.K. Ltd. 2007. *Human capital white paper*. Dostopno prek: https://www.ceridian.co.uk/downloads/HumanCapitalWhitePaper_2007_01_26.pdf (18. april 2016).
18. Competencies, K. 2010. *A developing concept in general compulsory education (2002)*. Brussels: Eurydice.
19. Dubois, David D. in William J. Rothwell. 2004. *Competency – based human resource management*. Paolo Alto: Davies-black publishing.
20. Diener, Ed in Martin Seligman. 2004. Beyond money toward an economy of well-being. *Psychological science in the public interest* 5 (1): 1–31.
21. Drnovšek, Mateja. 2002. *Merjenje prispevka podjetniških inovacij k rasti v mladih tehnoloških podjetjih*. Doktorska disertacija. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
22. Drnovšek, Mateja, Melissa S. Cardon in Pankaj C. Patel. 2016. Direct and indirect effects of passion on growing technology ventures. *Strategic entrepreneurship journal* 10 (2): 194–213.
23. Einion, Dorothy. 1999. *Learning early*. New York: Checkmark Books.
24. E-študentski servis. 2016. *Obremenitev in stroški študentskega dela*. Dostopno prek <https://www.studentski-servis.com/studentsko-delo/obremenitev-in-stroski-studentskega-dela> (16. junij 2016).
25. Flexibility. 2016. *Resources of new ways of working. Organizations and people*. Dostopno prek <http://www.flexibility.co.uk/flexwork/general/hr2.htm> (20. avgust 2016).
26. Florjančič, Jože. 1996. *Delitev dela kadrovske funkcije med vodstveno strukturo in kadrovskimi delavci*. V *Globalni in kadrovski management*, ur. Jože Florjančič, 178–188. Kranj: Založba Moderna organizacija..

27. Foo, Maw Der. 2011. Emotions and entrepreneurial opportunity evaluation. *Entrepreneurship Theory and Practice* 35 (2): 375–393.
28. Gruban, Brane. 2007. Učinkovite, manj učinkovite in neumne metode ocenjevanja delovne uspešnosti. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi na delu: Human resource management magazine* 5 (16): 14–18.
29. Handy, Charles. 2004. The empty raincoat. V *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, ur. Nevenka Černigoj-Sadar, Ivan Svetlik, Branko Ilič, Sonja Treven in Nada Zupan, 232–233. Ljubljana: Založba Sophia.
30. Ignjatović, Miroljub. 2002. *Družbene posledice povečanja prožnosti trga delovne sile*. Doktorska disertacija. Univerza v Ljubljani: Fakulteta za družbene vede.
31. Informacijski sistem Adria Airways d.d. 2016. *Spremljanje kvalitete dela člana kabinskega osebja. Ocenjevalni formular*. Ljubljana: interno gradivo.
32. Inštitut za produktivnost. 2016. Upravljanje s človeškimi viri. Dostopno prek: <http://www.produktivnost.si/storitve/upravljanje-s-cloveskimi-viri/> (20. marec 2016).
33. Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 1998. Uvajanje novih sodelavcev. *Podjetnik* 10: 54–57.
34. Jayawarna, Ddilani, Julia Rouse in John Kitching . 2013. Entrepreneur motivations and life course. *International small business journal* 31 (1): 34–56.
35. Jelenc, Zoran. 1994. *Neformalno izobraževanje odraslih*. V *Izobraževanje odraslih kot dejavnik razvoja Slovenije. Raziskovalno poročilo* 5, 21–28. Ljubljana: Andragoški center RS.
36. --- 2007. Osnutek za razpravo: Strategija vseživljenjskosti učenja v Sloveniji. Ljubljana: Javni zavod pedagoški inštitut.
37. Jereb, Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
38. Johannisson, Bengt. 1988. Business formation—a network approach. *Scandinavian journal of management* 4 (3–4): 83–99.
39. Kalika, Michael. 2006. Management et TIC. V *Večplastnost in uporabnost kompetenc*, ur. Andrej Kohont, 12–18. Center za proučevanje organizacijskih človeških virov, Univerza v Ljubljani: Fakulteta za družbene vede.
40. Kanjuo Mrčela, A. in Ignjatović, Miroljub. 2004. Neprijazna fleksibilizacija dela in zaposlovanja – potreba po oblikovanju varne fleksibilnosti. V *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, ur. Nevenka Černigoj-Sadar, Ivan Svetlik, Branko Ilič, Sonja Treven in Nada Zupan, 230–258. Ljubljana: Založba Sophia.

41. Kanter, Rosabeth M. 2004. Restoring people to the hearth of organization of the future. V *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, ur. Nevenka Černigoj-Sadar, Ivan Svetlik, Branko Ilič, Sonja Treven in Nada Zupan, 238–241. Ljubljana: Založba Sophia.
42. Kohont, Andrej. 2005. *Razvrščanje kompetenc*. V *Kompetence v kadrovske praksi*, ur. Sonja Pezdirc, 10–56. Ljubljana: GV Izobraževanje.
43. --- 2016. *Večplastnost in uporabnost kompetenc*. Center za proučevanje organizacijskih človeških virov. Univerza v Ljubljani: Fakulteta za družbene vede.
44. Kohont, Andrej in Ivan Svetlik. 2005. Uvajanje in uporaba kompetenc. V *Kompetence v kadrovske praksi*, ur. Sonja Pezdirc, 49–73. Ljubljana: GV Izobraževanje.
45. Konrad, Edward. 2001. Razvijanje vodstvene kompetence. *Andragoška spoznanja* 4: 47–50.
46. Kopač, Anja in Martina Trbanc. 2004. Obsežno, a premalo razvojno naravnano usposabljanje. V *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, ur. Nevenka Černigoj-Sadar, Ivan Svetlik, Branko Ilič, Sonja Treven in Nada Zupan, 208–210. Ljubljana: Založba Sophia.
47. Lepšina, Aljana. 2008. Vseživljenjsko učenje in izobraževanje. *Andragoška spoznanja* 14 (1–2): 43–46.
48. Meglič, Jure. 2006. *Alokacija človeških virov v procesu razvoja proizvoda glede na poslovno strategijo*. Univerza v Mariboru: Fakulteta za organizacijske vede. Doktorska disertacija.
49. Mesner Andolšek, Dana in Janez Štebe. 2011. Čustvena in kontinuirana pripadnost zaposlenih: Mednarodna primerjava. *Teorija in praksa* 48 (4): 852–874.
50. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. 2016. *Delovna razmerja*. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/delovna_razmerja_in_pravice_iz_dela/delovna_razmerja/zdr/faq_zdr1/faq_dopust_regres/ (16. junij 2016).
51. Ministrstvo za infrastrukturo RS. 2012. *Prednostne programske naloge na področju letalstva*. Dostopno prek: http://www.mzi.gov.si/si/delovna_podrocja/letalstvo/prednostne_programske_naloge_na_podrocju_letalstva/ (2. junij 2016).
52. Mojaanketa. 2016. Online ankete. Dostopno prek www.mojaanketa.si (5. maj 2016).

53. Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc*. Strokovni priročnik. Ljubljana: GV Založba.
54. Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik in Franc Jamšek. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
55. Muršak, J. 2012. *Temeljni pojmi poklicnega in strokovnega izobraževanja*. Ljubljana: Center RS za poklicno izobraževanje.
56. Muršak, Janko. 2013. *Upravljanje človeških virov*. Poklicna andragogika in pedagogika.
57. --- 2016. *Kompetence v funkciji osnov za pripravo izobraževalnih programov*. Gradivo za PPA. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
58. Nyberg, Anthony J. in Patrick M. Wright. 2015. 50 Years of Human Capital Research: Assessing What We Know, Exploring Where We Go. *The Academy of Management Perspectives* 29 (3): 287–295.
59. Parker, Simon. C. 2009. *The Economics of Entrepreneurship*. Cambridge: Cambridge University Press.
60. Perrenoud, Philippe. 2015. *Dez novas competências para ensinar*. Artmed editora.
61. Pušnik, Mojca in Mirko Zorman. 2004. Od znanja h kompetencam. *Vzgoja in izobraževanje: revija za teoretična in praktična vprašanja vzgojno izobraževalnega dela* 35 (3): 9–15.
62. Raffini, James. P. 2003. *150 vaj za povečanje notranje motivacije pri učencih*. Ljubljana: Educy.
63. Računovodja.com. 2016a. *Informativni izračun plače 2016*. Dostopno prek <http://www.racunovodja.com/izracuni/place2013/> (22. junij 2016).
64. --- 2016b. *Kilometrini 2016*. Dostopno prek <http://www.racunovodja.com/clanki.asp?clanek=232/kilometrine> (16. junij 2016).
65. Shaw, S. 1998. *Development of core skills training in the partner countries*. Torino: ETF.
66. Spencer, L.M. in Spencer S.M. 1993. *Competence at work*. New York: John Wiley & Sons.
67. Spencer, Lyle M. in Signe M. Spencer. 2008. *Competence at Work models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
68. Svetlik, Ivan. (1994). Fleksibilne oblike dela in zaposlitve v Sloveniji. *Zaposlovanje: Približevanje Evropi* 6 (3): 123–138.

69. SVIZ. 2016. *Povračila, nadomestila in drugi prejemki*. Dostopno prek http://www.sviz.si/Povracila_nadomestila/index.php (22. junij 2016).
70. Trochim, William M. 2006. Likert Scaling. Research methods knowledge base. 2nd Edition. *Cornell University*.
71. Viamichelin. 2016. *Maps & route planner*. Dostopno prek <http://www.viamichelin.com> (16. junij 2016).
72. Wallace, Claire. 2002. Housholds, work and flexibility. Research report 1: Critical review of literature and discourses about flexibility. Vienna: Institute for Advanced Studies.
73. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). Uradni list RS, št. 21/2013. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=112301> (30. avgust 2016).
74. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. 2010. *Opis poklica*. Stevard na letalu. Dostopno prek: http://www.ess.gov.si/ncips/cips/opisi_poklicev/opis_poklica?Kljuc=1455 (10. maj 2016).
75. Zupan, Nada, Ivan Svetilnik, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede

PRILOGE

Priloga A: Vprašanja za intervju

ZAPOSLENI – oseba A in oseba B

Ali mi lahko na kratko opišete, kako poteka vaše delo?

Kaj vas najbolj navdušuje pri vašem delu?

Kako ste zadovoljni s svojim urnikom? Kdo ga določa in po kakšnem ključu so določeni termini?

Kako ste zadovoljni z izobraževanji (usposabljanji)?

Imate možnost kakšnih drugih neobvezujočih izobraževanj?

Kako dojemate svoje odnose z ostalimi sodelavci?

Se je mogoče med sodelavci tudi dogovarjati glede terminov dela?

Kako ste zadovoljni s svojo plačo?

KADROVSKA SLUŽBA oseba B (Op.: na nekatera vprašanja nisem dobil odgovora)

Ali obstaja kakšna poklicna kvalifikacija, ki ima prednost pri pridobitvi delovnega mesta člana kabinskega osebja?

Kakšno poklicno kvalifikacijo in katere kompetence mora imeti bodoči član kabinskega osebja?

Na kakšen način potekajo praktična izobraževanja (usposabljanja) za kabinsko osebje?

Kako ocenjujete pridobljeno znanje kabinskega osebja?

Kolikšen delež kabinskega osebja je redno zaposlenih in koliko je zaposlenih študentov?

Kakšna je razlika med prejemki redno zaposlenih in zaposlenih študentov?

Na kakšen način podjetje obračuna prejemke redno zaposlenih in zaposlenih študentov?

Kakšni so pogoji za napredovanje na višjo pozicijo v okviru tega delovnega mesta?

Kako lahko zaposleni študent pride do redne zaposlitve?

Kakšen je delovni čas članov kabinskega osebja?

Koliko delovnih dni imajo člani kabinskega osebja in koliko plačanega dopusta?

Kako pogosto potekajo redna izobraževanja (usposabljanja) za člane kabinskega osebja?

Priloga B: Anketni vprašalnik za redno zaposlene

<http://mojaanketa.si/surveys/send/578203508/print/>

MojaAnketa.si 09/07/2016 17:18

Kabinsko osebje - REDNO ZAPOSLENI

Pozdravljeni sodelavci in sodelavke,

lepo vas naprošam za izpolnitev ankete, ki se nahaja na spodnji povezavi in bo pripomogla k analizi podatkov za moje diplomsko delo v okviru Fakultete za družbene vede. Anketa je povsem anonimna in vam ne bo vzela več kot 5 minut časa. Tisti, ki bi vas zanimali rezultati ankete, lahko preprosto odgovorite na ta e-mail in vam jih bom ob koncu tudi posredoval.

Iskreno se vam zahvaljujem za sodelovanje,
Miha Kahrič

Vnesite svoje informacije:

Spol
Starost

1. Koliko časa že traja vaše delovno razmerje v podjetjem Adria Airways d.d.?

- ☐ do 6 mesecev
- ☐ 1 do 3 leta
- ☐ 3 do 5 let
- ☐ 5 do 10 let
- ☐ več kot 10 let

2. Delo kabinskega osebja se razlikuje od marsikaterega drugega dela. Je zelo specifično. Ocenite vaše zadovoljstvo z opravljanjem tega dela.

	Popolnoma nezadovoljen /-a	Nisem zadovoljen /-a	Delno sem zadovoljen /-a	Zavodoljen /-a	Zelo zadovoljen /-a
Koliko ste v splošnem zadovoljni z delom, ki ga opravljate?	☐	☐	☐	☐	☐
Ste zadovoljni z vašim delovnim časom?	☐	☐	☐	☐	☐
Ste zadovoljni s pestrostjo oziroma zanimivostjo vašega dela?	☐	☐	☐	☐	☐

3. Ocenite vaše zadovoljstvo s plačo v tem podjetju.

	Popolnoma nezadovoljen /-a	Nisem zadovoljen /-a	Delno sem zadovoljen /-a	Zavodoljen /-a	Zelo zadovoljen /-a
Moje zadovoljstvo s plačo:	☐	☐	☐	☐	☐

4. Ocenite vaše zadovoljstvo z IZOBRAŽEVANJI IN USPOSABLJANJI v okviru vašega delovnega mesta.

	Sploh se ne strinjam.	Ne strinjam se.	Strinjam se.	Popolnoma se strinjam.
Na usposabljanjih je znanje dovolj kvalitetno in nazorno podano.	☐	☐	☐	☐
Na usposabljanjih sem pridobil-a dovolj znanja, da se počutim sposoben /-a opravljati svoje delo.	☐	☐	☐	☐
Nadrejeni so vedno na voljo, če potrebujem dodatna pojasnila v zvezi z znanjem.	☐	☐	☐	☐
Dodatna izobraževanja in obnavljanje znanja se izvajajo dovolj pogosto.	☐	☐	☐	☐
Izobraževanja in usposabljanje se mi zdijo ključnega pomena za opravljanje tega dela.	☐	☐	☐	☐

5. Želel /-a bi imeti bolj pogosta in poglobljena obnovitvena izobraževanja na teme znanja potrebnega za ta poklic.

- ☐ DA
☐ NE

6. V okviru svoje službe bi želel-a obiskati izpopolnitvene tečaje tujih jezikov.

- ☐ DA
☐ NE

7. Kaj vam je najbolj VŠEČ pri vašem delu v okviru podjetja Adria Airways d.d.? (več možnih odgovorov)

- ☐ pester urnik
☐ specifika dela kabinskega osebja (potovanje z letalom, delo s strankami,...)
☐ višina plače
☐ ugodnosti in nagrade
☐ odnos s sodelavci
☐ redna izobraževanja

8. Kaj vam NI VŠEČ oziroma VAS MOTI pri vašem delu v okviru podjetja Adria Airways d.d.? (več možnih odgovorov)

- ☐ nestanovit urnik
☐ specifika dela kabinskega osebja (potovanje z letalom, delo s strankami,...)
☐ prenizke plače
☐ premajhne ugodnosti in nagrade
☐ odnos s sodelavci
☐ zahtevnost pristopnih (začetnih) izobraževanj
☐ pogostost dodatnih izobraževanj
☐ odnos nadrejenih do zaposlenih
☐ dejstvo, da podjetje ne zaposluje

9. Ali menite da podjetje pri napredovanju upošteva izkazano uspešnost posameznika?

- ☐ DA ☐ NE

10. Ali verjamete v to, da boste ohranili redno zaposlitev tudi v prihodnosti v okviru tega podjetja?

- ☐ DA
- ☐ NE

11. Kakšne so vaše ŽELJE pri razvoju vaše kariere v tem podjetju? (več možnih odgovorov)

- ☐ večanje obsega mojih znanj, sposobnosti in veščin.
- ☐ napredovanje na višje delovno mesto.
- ☐ pridobitev zaposlitve za nedoločen čas, oziroma ohranitev le-te.
- ☐ v tem podjetju ne želim razvijati svoje kariere.

Priloga C: Anketni vprašalnik za zaposlene študente

<http://mojaanketa.si/surveys/send/578256554/print/>

MojaAnketa.si 09/07/2016 17:14

Kabinsko osebje - ŠTUDENTJE

Pozdravljeni sodelavci in sodelavke,

lepo vas naprošam za izpolnitev ankete, ki se nahaja na spodnji povezavi in bo pripomogla k analizi podatkov za moje diplomsko delo v okviru Fakultete za družbene vede. Anketa je povsem anonimna in vam ne bo vzela več kot 5minut časa. Tisti, ki bi vas zanimali rezultati ankete, lahko preprosto odgovorite na ta e-mail in vam jih bom ob koncu tudi posredoval.

Iskreno se vam zahvaljujem za sodelovanje,
Miha Kahrič

Vnesite svoje informacije:

Spol	----
Starost	----

1. Koliko časa že traja vaše delovno razmerje v podjetjem Adria Airways d.d.?

- ☐ do 6 mesecev
- ☐ 1 do 3 leta
- ☐ 3 do 5 let
- ☐ 5 do 10 let
- ☐ več kot 10 let

2. Delo kabinskega osebja se razlikuje od marsikaterega drugega dela. Je zelo specifično. Ocenite vaše zadovoljstvo z opravljanjem tega dela.

	Popolnoma nezadovoljen /-a	Nisem zadovoljen /-a	Delno sem zadovoljen /-a	Zavodoljen /-a	Zelo zadovoljen /-a
Koliko ste v splošnem zadovoljni z delom, ki ga opravljate?	☐	☐	☐	☐	☐
Ste zadovoljni z vašim delovnim časom?	☐	☐	☐	☐	☐
Ste zadovoljni s pestrostjo oziroma zanimivostjo vašega dela?	☐	☐	☐	☐	☐

3. Ocenite vaše zadovoljstvo s plačo v tem podjetju.

	Popolnoma nezadovoljen /-a	Nisem zadovoljen /-a	Delno sem zadovoljen /-a	Zavodoljen /-a	Zelo zadovoljen /-a
Moje zadovoljstvo s plačo:	☐	☐	☐	☐	☐

4. Ocenite vaše zadovoljstvo z IZOBRAŽEVANJI IN USPOSABLJANJI v okviru vašega delovnega mesta.

	Sploh se ne strinjam.	Ne strinjam se.	Strinjam se.	Popolnoma se strinjam.
Na usposabljanjih je znanje dovolj kvalitetno in nazorno podano.	☐	☐	☐	☐
Na usposabljanjih sem pridobil-a dovolj znanja, da se počutim sposoben /-a opravljati svoje delo.	☐	☐	☐	☐
Nadrejeni so vedno na voljo, če potrebujem dodatna pojasnila v zvezi z znanjem.	☐	☐	☐	☐
Dodatna izobraževanja in obnavljanje znanja se izvajajo dovolj pogosto.	☐	☐	☐	☐
Izobraževanja in usposabljanje se mi zdijo ključnega pomena za opravljanje tega dela.	☐	☐	☐	☐

5. Želel /-a bi imeti bolj pogosta in poglobljena obnovitvena izobraževanja na teme znanja potrebnega za ta poklic.

- ☐ DA
☐ NE

6. V okviru svoje službe bi želel-a obiskati izpopolnitvene tečaje tujih jezikov.

- ☐ DA
☐ NE

7. Kaj vam je najbolj VŠEČ pri vašem delu v okviru podjetja Adria Airways d.d.? (več možnih odgovorov)

- ☐ pester urnik
☐ specifična dela kabinskega osebja (potovanje z letalom, delo s strankami,...)
☐ višina plače
☐ ugodnosti in nagrade
☐ odnos s sodelavci
☐ redna izobraževanja

8. Kaj vam NI VŠEČ oziroma VAS MOTI pri vašem delu v okviru podjetja Adria Airways d.d.? (več možnih odgovorov)

- ☐ nestanovit urnik
☐ specifična dela kabinskega osebja (potovanje z letalom, delo s strankami,...)
☐ prenizke plače
☐ premajhne ugodnosti in nagrade
☐ odnos s sodelavci
☐ zahtevnost pristopnih (začetnih) izobraževanj
☐ pogostost dodatnih izobraževanj
☐ odnos nadrejenih do zaposlenih
☐ dejstvo, da podjetje ne zaposluje

9. Ali menite da podjetje pri napredovanju upošteva izkazano uspešnost posameznika?

- ☐ DA ☐ NE

10. Ali upate na pridobitev redne zaposlitve v okviru tega podjetja?

- ☐ DA
- ☐ NE

11. Kakšne so vaše ŽELJE pri razvoju vaše kariere v tem podjetju? (več možnih odgovorov)

- ☐ večanje obsega mojih znanj, sposobnosti in veščin.
- ☐ napredovanje na višje delovno mesto.
- ☐ pridobitev zaposlitve
- ☐ v tem podjetju ne želim razvijati svoje kariere.

Priloga D: Vloga za potrdilo kabinskega osebja

AGENCIJA ZA CIVILNO LETALSTVO
CIVIL AVIATION AGENCY, SLOVENIA

CAA



Evidenčni žig

Vloga za izdajo potrdila kabinskega osebja *Application form for issue of cabin crew attestation*

CC

1	Osební podatki vlagatelja <i>Applicant's personal particulars</i>		
Ime in priimek kandidata(-ke): <i>Applicant's first and last name:</i>			
Datum rojstva (dd/mm/llll): <i>Date of birth (dd/mm/yyyy)</i>		Kraj rojstva: <i>Place of birth:</i>	
Državljanstvo: <i>Nationality:</i>			
Naslov: <i>Address :</i>			
Telefonska številka: <i>Telephone number:</i>		Elektronska pošta: <i>E-mail address:</i>	
Naziv operatorja zaposlitve: <i>Operator of employment:</i>			

V primeru, da prosilec za izdajo potrdila kabinskega osebja že ima izdano dovoljenje kabinskega osebja na podlagi Pravilnika o strokovni izobrazbi, izpitih in dovoljenjih za delo članov posadke letal (Uradni list SFRJ, št. 2/80, 31/80, 53/80, 43/81, 10/85, RS št. 3/00, 57/02, 44/10), izpolni tabelo 2, v nasprotnem primeru izpolni tabelo 4.

2	Podatki o veljavnem dovoljenju kabinskega osebja
Številka dovoljenja	
Datum izdaje	
Veljavnost dovoljenja	

3	Podpis vlagatelja <i>Signature of the Applicant</i>		
Kraj in datum:		Podpis kandidata:	

4	Kontrolni seznam kvalifikacij kabinskega osebja , ki sodeluje pri komercialnih zračnih prevozih (označi): <i>Checklist for qualification of cabin crew involved in commercial air transport operations (tick as checked):</i>	Da/ Yes	Ne/ No
	Minimalna starost kandidata za pridobitev potrdila kabinskega osebja je vsaj 18 let: <i>Minimum age of the candidate for cabin crew attestation is at least 18 years</i>	☐	☐
	Potrdilo o opravljenem preizkusu znanja za pridobitev potrdila kabinskega osebja <i>Certificate of knowledge examination for cabin crew attestation</i>	☐	☐
	Splošno teoretično znanje o letalstvu in letalskih predpisih, ki zajema vse elemente, pomembne za naloge in odgovornosti, ki se zahtevajo od kabinskega osebja <i>General theoretical knowledge of aviation and aviation regulations covering all elements relevant to the duties and responsibilities required from cabin crew</i>	☐	☐
	Komunikacija <i>Communication</i>	☐	☐
	Začetni tečaj o človeških dejavnikih (HF) v letalstvu in skupnem delu v pilotski kabini (CRM) <i>Introductory course on human factors (HF) in aviation and crew resource management (CRM)</i>	☐	☐
	Oskrba potnikov in nadzor nad kabino <i>Passenger handling and cabin surveillance</i>	☐	☐
	Zdravstveni vidik za letalsko osebje in prva pomoč <i>Aero-medical aspects and first aid</i>	☐	☐
	Nevarno blago v skladu z veljavnimi tehničnimi pravili ICAO <i>Dangerous goods in accordance with the applicable ICAO Technical Instructions</i>	☐	☐
	Splošni varnostni vidiki v letalstvu, vključno s poznavanjem določb Uredbe (ES) št. 300/2008 <i>General security aspects in aviation, including awareness of the provisions laid down in Regulation (EC) No 300/2008</i>	☐	☐
	Usposabljanje za boj z ognjem in dimom <i>Fire and smoke training</i>	☐	☐
	Usposabljanje za preživetje <i>Survival training</i>	☐	☐

Pomembno pravno obvestilo! / Important legal notice!

Agencija omeji, začasno odvzame ali prekliče, kot je ustrezno, potrdilo kabinskega osebja v primeru (i) pridobitve potrdila s predložitvijo ponarejenih dokazil; (ii) pri poneverbi certifikata; (iii) da imetnik licence ne izpolnjuje več ustreznih zahtev Dela-CC; (iv) pri neizpolnjevanju ustreznih operativnih zahtev; (v) pri dokazani zlorabi ali nepošteni uporabi certifikata in (vi) podobnih primerih, v skladu s predpisi, ki veljajo in se uporabljajo v Republiki Sloveniji.
Agency shall limit, suspend or revoke as applicable a cabin crew attestation in the following circumstances: (i) obtaining the attestation by falsification of submitted documentary evidence; (ii) falsification certificate records; (iii) the licence holder no longer complies with the applicable requirements of Part-CC; (iv) non-compliance with the applicable operational requirements and (v) in similar circumstances, in accordance with national law national law of the Republic of Slovenia.

CAA	Izpolni CAA Fullfilled by the CAA	
Referenčna številka potrdila <i>Certificate Reference Number:</i>		
Serijska številka potrdila: <i>Certificate Serial Number:</i>		
Datum izdaje: <i>Date of Issue:</i>		
_____ ŽIG/STAMP		_____ Podpis pooblaščenice osebe <i>Signature of the authorized person</i>
_____ Postopek vodil-a <i>Administrative action was taken by</i>		

Priloga E: Transkripti opravljenih intervjujev

Intervju z redno zaposlenim članom kabinskega osebja (opravljen osebno). V nadaljevanju navajam zapiske opravljenega intervjuja v izvorni obliki.

Redno zaposleni član kabinskega osebja – oseba A

Ali mi lahko na kratko opišete, kako poteka vaše delo?

Zjutraj se javimo v bazo. Tam nas seznani s posebnostmi letov. Na letalu potem preverimo opremo in kabino. Potem potniki vstopajo in moramo seveda pregledati karte. Pomagamo jim tudi pri zlaganju ročne prtljage. Ves čas moramo po posebnih postopkih potnike obveščati o dogajanju, jim dajati navodila v zvezi z varnostjo in podobno.

Pred vzletom, ko se letalo premika, jim predstavimo varnostne ukrepe, če letalo ni opremljeno z videoprikazom.

Med letom jih prav tako opozarjamo v skladu s predpisi. Obvezno je tudi javljanje v bazo. Med letom jim tudi postrežemo s hrano in pijačo na ustaljen način ter poskrbimo za njihovo udobje in varnost. Ves čas smo na voljo potnikom in ostalim delom posadke.

Kaj vas najbolj navdušuje pri vašem delu?

Letenje. Vsekakor letenje. Všeč mi je tudi to, da se dobro razumem s sodelavci in da delujemo kot »team«. Glede na to, da Adria ni tako veliko podjetje, kot so npr. druge letalske družbe, sem med seboj tudi dobro poznamo, kar je še boljše.

Kako ste zadovoljni s svojim urnikom? Kdo ga določa in po kakšnem ključu so določeni termini?

Urniki je, kakršen pač je. Določa ga planska služba prek programov. Ti programi so narejeni tako, da avtomatsko določijo maksimalen čas letenja, ure počitka in ostale podrobnosti. Termini dela so pri nas po sistemu 4-2-4-2-4-3, kar pomeni 4 delovni dni, 2 prosta, 4 delovni dni, 2 prosta, 4 delovni dni, 3 prosti dnevi in potem se to ponovi. Temu se reče »blok«.

Kako ste zadovoljni z izobraževanji (usposabljanji)?

Izobraževanja so čisto OK. Brez njih tako in tako ne bi mogli opravljati tega poklica. Je dobro tudi, da osvežiš znanje vsake toliko časa, prav tako pa je to potrebno za podaljšanje licence. Zanimiva so praktična usposabljanja, kjer se dejansko simulirajo nesreče (npr. takrat, ko gremo v Frankfurt v simulator).

Imate možnost kakšnih drugih neobvezujočih izobraževanj?

Ja, smo imeli, vendar redko. Tečaj samoobrambe je bil zelo zanimiv, in nekaj smo imeli tudi na temo psihologije, v smislu dela s strankami. Bi bilo dobro, če bi imeli še več takšnih izobraževanj.

Kako dojemate svoje odnose z ostalimi sodelavci?

Jaz se dobro razumem s sodelavci. To mi je v bistvu zelo pomembno. Seveda obstajajo tudi izjeme, ki so pač malo samosvoji, ampak pozitivna energija ostalih prevlada.

Se je mogoče med sodelavci tudi dogovarjati glede terminov dela?

Formalno se to sicer ne dela, ampak mi se med seboj dogovorimo, tako da lahko tudi en drugega nadomešča, kar je dobro.

Kako ste zadovoljni s svojo plačo?

Jaz sem zelo zadovoljen s svojo plačo.

Zaposleni študent – oseba B

Kaj vas najbolj navdušuje pri vašem delu?

To, da letim. To sem si od nekdaj želela.

Kako ste zadovoljni s svojim urnikom? Kdo ga določa in po kakšnem ključu so določeni termini?

Z urnikom sem zadovoljna, določa mi ga planska služba, glede na to, kako planirajo študente, saj smo v primerjavi z zaposlenimi omejeni s časom dela. Največkrat nadomeščamo takrat, ko nas rabijo. Včasih sem delala več, sedaj pa delam manj. Študentje pa v splošnem delamo na krajših letih.

Kako ste zadovoljni z izobraževanji (usposabljanji)?

Včasih izobraževanja vzamejo veliko časa, ampak tako je, so pač nujna. Nikjer drugje se tega ne bi mogli naučiti. Inštruktorji predavajo jasno, je pa dobro, da imamo tudi obnavljalne tečaje, tako da lahko ves čas ponavljamo, saj včasih kaj pozabiš na začetku, ker je veliko informacij. Jih pa seveda moraš znati, saj drugače ne moreš opraviti licence.

Imate možnost kakšnih drugih neobvezujočih izobraževanj?

Ne, nimamo. V tem času, ko sem jaz tukaj, jih nismo imeli. Bi bilo pa zelo dobro, da bi bila, vsaj kakšen tečaj tujih jezikov.

Kako dojemate svoje odnose z ostalimi sodelavci?

Na začetku sem se počutila malce zgubljeno, saj nisem poznala nikogar. Sčasoma smo se spoprijateljili, tako da med nami vladajo dobri odnosi.

Se je mogoče med sodelavci tudi dogovarjati glede terminov dela?

Ne, ne moreš se dogovarjati. Zelo težko. Stvari so vnaprej planirane.

Kako ste zadovoljni s svojo plačo?

Nekako sem zadovoljna s svojo plačo, si pa želim, da bi me tudi enkrat zaposlili, saj kot zaposlen prejemaš dosti višjo plačo in dodatke.

Kadrovska služba – oseba C

(Op.: delne odgovore sem prejel prek e-pošte v obliki brošur – internega gradiva, katerega vsebino navajam tudi v diplomskem delu, nekatere informacije pa sem pridobil prek telefonskega razgovora.)

Ali obstaja kakšna poklicna kvalifikacija, ki ima prednost pri pridobitvi delovnega mesta člana kabinskega osebja?

Med kandidati ne delamo razlik. Izpolnjevati morajo razpisne pogoje. Vsekakor pa nas bolj zanimajo tisti, ki se šolajo na strojni fakulteti, še posebej na smeri letalstvo. Vendar kljub temu ni rečeno, da kandidat ustreza za pozicijo člana kabinskega osebja, saj mora izpolnjevati vse pogoje.

Kakšno poklicno kvalifikacijo in katere kompetence mora imeti bodoči član kabinskega osebja?

Razpisni pogoji so strogo določeni. Po e-mailu vam bom poslala tisto gradivo, v kateremu piše natančno, kakšni so pogoji.

Na kakšen način potekajo praktična izobraževanja (usposabljanja) za kabinsko osebje?

Praktična usposabljanja potekajo že med samim predavanjem (npr. prva pomoč in podobno), posebej pa potekajo praktična usposabljanja za različne primere evakuacije. Vsi člani kabinskega osebja enkrat na štiri leta obiščejo tudi Lufthansino bazo v Frankfurtu, kjer poteka usposabljanje v simulatorju za primere nesreč.

Kako ocenjujete pridobljeno znanje kabinskega osebja?

Naši člani kabinskega osebja so izjemno strokovno usposobljeni, kar potrjuje tudi izpolnjevanje vseh pogojev za pridobitev in obnovitev licence (poslan formular prek e-pošte).

Kolikšen delež kabinskega osebja je redno zaposlenih in koliko je zaposlenih študentov?

(Nisem dobil odgovora.)

Kakšna je razlika med prejemki redno zaposlenih in zaposlenih študentov?

(Poslana preglednica prek e-pošte, ki jo navajam med tekstom – za redno zaposlene.)

Študentje so plačani na uro letenja, pri čemer se delovni čas računa na minuto natančno. Ta začne teči tedaj, ko se prižgejo motorji letala, in konča tedaj, ko se le-ti izključijo. Študent prejme tudi povračilo stroškov prevoza ter provizijo od prodaje na letalu (Sky shop).

Kakšni so pogoji za napredovanje na višjo pozicijo v okviru tega delovnega mesta?

Zaposleni študent lahko zaseda zgolj delovno mesto CCM2, CCM1 lahko postane le redno zaposleni član kabinskega osebja. Višina delovne dobe (seniority) odigra ključno vlogo (poslan Flight attendant manual – interno gradivo).

Kako lahko zaposleni študent pride do redne zaposlitve?

S prijavo na razpisano delovno mesto in z izpolnjevanjem zahtevanih pogojev.

Koliko delovnih dni imajo člani kabinskega osebja in koliko plačanega dopusta?

Maksimalno število delovnih dni za začasno delo je določeno v skladu z Zakonom o delovnih razmerjih. Študentje nimajo plačanega dopusta. Plačani so samo na uro letenja.

Kako pogosto potekajo redna izobraževanja (usposabljanja) za člane kabinskega osebja?

(Nisem dobil odgovora.)